



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Educación**

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN DE  
CULTURA DE LA UCV.**

Autoras:

Anna K, Ariza C.I. 12.834.316  
Irmaris E, Betancourt C.I. 17.477.606  
Enrriet B, Herrera Torcat C.I 18.712.288

Tutor :  
Rodolfo Ron

Caracas, mayo de 2011.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Educación**

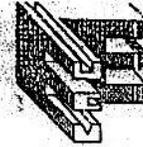
**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN DE  
CULTURA DE LA UCV.**  
(Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciadas en Educación  
Mención Desarrollo de Recursos Humanos)

Autoras:

Anna K, Ariza  
Irmaris E, Betancourt  
Enrriet B, Herrera Torcat

Tutor :  
Rodolfo Ron

Caracas, mayo de 2011.



## DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del Jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_ para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por ARIZA, ANNA, C.I. 12.834.316, Bitarcauit, Irmaris C.I. 14.477.606 y Herrera, Enriet C.I. 18.712.288 bajo el Título Modelo de Gestión basado en competencias para el Dpto. de Recursos Humanos para la Dirección de cultura de la U.C.V. para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

- Hoy 25 de mayo de 2011 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
- Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO

APROBADO  otorgándole la mención:

SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

- Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes:

El Trabajo constituye un aporte significativo para la Organización de Estudios, demostrando a su vez la capacidad de desarrollar un proceso complejo de aplicación

Ramón F. Fuentes  
Prof.(a) Ramón Ferrer  
6864515

Gustavo González  
Prof.(a) Gustavo González  
V-13846147

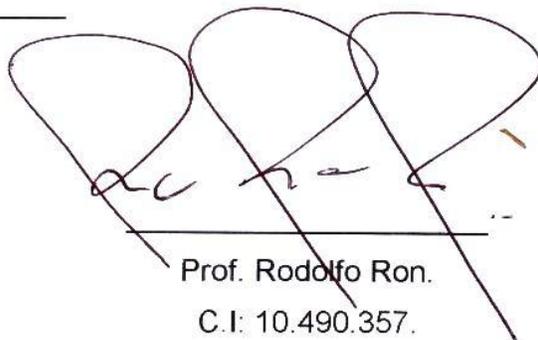
Tutor(a) Coordinador(a)  
Prof.(a) Rodolfo Ron



## APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Rodolfo Ron, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado Modelo de Gestión basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, realizado por, las ciudadanas Ariza B. Anna Karina C. I. 12.834.316, Betancourt C. Irmaris E C. I. 17.477.606, y Herrera T, Enriet B C. I. 18.712.288, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la defensa del mismo.

En Caracas a los 30 días del mes de Junio de 2011



Prof. Rodolfo Ron.  
C.I: 10.490.357.

## DEDICATORIA

Muy especialmente a Dios quien nos ilumina y nos hace tener confianza en lo que estamos realizando, planteándonos soluciones a las dificultades que tenemos que afrontar.

A mis padres, Eleida Bermúdez de Ariza y Raúl Ariza, porque me dieron el ser, es un honor ser su hija.

A ti mami, por siempre estar allí conmigo dándome cariños y ánimos, con tus palabras y acciones sabe como hacerme pensar en lo que necesito y busco para mi bienestar, gracias por tu confianza y apoyo, espero no defraudarte. Eres la mejor. ¡TE AMO...!

A mi papá, que aunque no este físicamente conmigo se que me apoyas en todos los objetivos que me propongo y ya que Dios quiso llevarte a su lado, tu entusiasmo y alegría continua con nosotros, siempre te llevare en mi corazón... ¡TE AMO...!

A mi hermano Clement por ser mi amigo siempre, gracias por ser incondicional conmigo y a mis hermosos sobrinos Yoskeiber y Cleyber, lo más hermoso de mi vida hasta ahora por su inocencia y amor incondicional.

**Estaré allí para ustedes como siempre**

**Anna K. Ariza B.**

## DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y a mi hermana quienes siempre me han brindado su apoyo y amor incondicional, gracias por todo.

**Enrriet Herrera.**

## **DEDICATORIA**

Con especial orgullo le dedico este trabajo de grado al personal que integra el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela, por ser el punto de partida en la generación de nuevos conocimientos.

La evolución debe nacer desde el interior de cada uno, “El mundo se transforma y nosotros somos parte de esa transformación”, hace falta abrir los ojos y mirar un poco más allá para entender que la luz que tanto buscamos siempre a estado frente a nosotros, solo debemos buscar dentro; lo que esta afuera es el reflejo de aquello que nos incomoda de nosotros mismos y solo mejorando lo que no nos gusta de nosotros evolucionamos para mejor, y en consecuencia renovamos el mundo, igual pasa en el ámbito organizacional.

“Las cosas no desaparecen por el solo hecho de rehusarse a verlas” hay que adaptarse y cambiar continuamente, si nos estancamos cosas inocuas, terminaremos extinguiéndonos.

**Irmaris Betancourt**

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes que todo le damos gracias a Dios quien me ha dado la dicha de estar en este mundo, con la gente que amo y por darme el don de la sabiduría para poder superarme en todas las metas y objetivos que me he planteado.

A mi hermosa familia por estar conmigo en las buenas y las malas, apoyándome y dándome aliento para seguir adelante, guiándome por el buen camino.

A mis queridas compañeras y amigas Enrriet e Irmaris, les agradezco que aparecieran en mi camino, fue una bendición y un placer trabajar con ustedes.

A mi querido profesor Rodolfo Ron, por tener tanta paciencia con nosotras en la elaboración de esta investigación y brindarnos su apoyo y consideración y a todas las personas que se vieron involucradas para la culminación de este logro.

**Anna Karina  
Ariza Bermúdez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente a Dios por permitirme lograr una de mis metas, brindándome la fuerza necesaria para superar todas las pruebas que encontré en el camino, y que me sirvieron para concretar la realización del Trabajo Especial de Grado.

A mis padres, a mi hermana, mis tíos (toda mi familia) quienes me han ayudado y apoyado en todo momento, dándome ánimos para continuar con mi meta cuando los momentos de debilidad atacaban.

A todos mis amigos los de la vida, los de la calle, los de la universidad, los que están cerca, los que están lejos y quien ya no esta físicamente presente, pero si en mi corazón; por ser los autores de esa chispa de alegría que nunca me faltó en el camino entendiendo mis ausencias en ciertos momentos.

A mis compañeras por darme la oportunidad de realizar junto a ellas el Trabajo Especial de Grado y por compartir conmigo el largo camino hacia la meta con sus bajos y altos escalones.

Y finalmente, a nuestro tutor el profesor Rodolfo Ron, por brindarnos su tiempo, apoyo y conocimientos para poder llevar a cabo la investigación, asimismo a todos los profesores que nos brindaron su colaboración en el momento de dudas al elaborar el Trabajo Especial de Grado y a lo largo de la carrera.

**Enrriet Herrera**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias Dios, por darme la serenidad suficiente para aceptar aquellas cosas que no puedo cambiar, por darme la fuerza para cambiar las que sí puedo y sobretodo la sabiduría para reconocer la diferencia.

Gracias mamá, papá, hermana y familia por ser la mano que nunca me faltó para levantarme y seguir adelante.

A todas aquellas personas que con su paciencia, ánimo, comprensión y apoyo, colaboraron en el alcance de una de las metas más importantes de mi vida, mi carrera de pregrado.

Especialmente gracias a Keta y Anna K. por acompañarme en tan significativa labor.

**Irmaris Betancourt**

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

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN DE**  
**CULTURA DE LA U.C.V.**

**Autoras**

Ariza B. Anna Karina  
Betancourt C. Irmaris E.  
Herrera T. Enriet B.

**Tutor:**

Rodolfo Ron  
Fecha:  
Abril 2011

**RESUMEN**

El objetivo principal del presente Trabajo Especial de Grado, se basó en diseñar un modelo de gestión basado en competencias, orientado a mejorar el desempeño de los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela. El diseño de la investigación fue de campo y su nivel descriptivo, con respecto a las técnicas utilizadas, cabe destacar la encuesta, la observación no participativa y la entrevista no estructurada. Los instrumentos empleados consistieron en el cuestionario y la guía de entrevista. En cuanto a la población, fue conformada por los siete (7) integrantes del Departamento. En el desarrollo del presente trabajo una de las conclusiones obtenidas fue la ausencia de los procesos administrativos, al no estar establecida una estructura organizativa dentro del Departamento las tareas no se llevan a cabo con la importancia que ameritan, es por ello que se plantea la necesidad de establecer el modelo de gestión basado en competencias en el mismo, el cual optimizará el desempeño del talento humano que labora en el mismo y traerá una serie de beneficios tanto laborales como personales, tales como mejor organización de tareas y funciones y eficacia en los procesos, además el personal se sentirá mas motivado a realizar sus actividades

Descriptores: modelo de gestión, competencias, flujogramas, subsistemas.

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

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN DE  
CULTURA DE LA U.C.V.**

**Autoras**

Ariza B. Anna Karina  
Betancourt C. Irmaris E.  
Herrera T. Enriet B.

**Tutor:**

Rodolfo Ron  
Fecha:  
Abril 2011

**SUMMARY**

The main objective of this Special Degree Work, was based on designing a model of competency-based management aimed at improving the performance of employees of the Department of Human Resources of the Directorate of Culture of the Central University of Venezuela. The research design was descriptive level field and, with respect to the techniques used included the survey, participatory observation and unstructured interview. The instruments used consisted of the questionnaire and interview guide. As the population was composed of seven (7) members of the Department. In the development of this work one of the conclusions was the lack of administrative processes, not being an established organizational structure within the Department tasks are not performed with the importance they deserve, is why there is a need establish the model-based management skills in it, which will optimize the performance of talented professionals who work in it and bring a number of workplaces and personal benefits such as better organization of tasks and functions and process efficiency also the staff will feel more motivated to carry out their activities

Keywords: model management skills, flowcharts, subsystems.

## INDICE GENERAL

<b>APROBACION DEL TUTOR .....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMENES.....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>x</b>
<b>INDICE DE CUADROS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema de Investigación.....	4
Justificación.....	9
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General .....	12
Objeticos Específicos .....	12
Limitaciones .....	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	19
Reseña Institucional .....	19
Misión .....	19
Visión .....	19
Objetivo .....	20
Funciones .....	20
Organización .....	21
Organizaciones complejas. Características.....	23
Tipos de organizaciones.....	24
Organizaciones como sistema .....	28

Principios de la organización.....	29
Estructuras de las organizaciones.....	31
Procesos Administrativos .....	32
Organización .....	33
Planificación .....	34
Tipos de Planificación.....	35
Planificación de Recursos Humanos.....	36
Dirección .....	37
Control .....	39
Sistemas de Administración de Recursos Humanos.....	40
Filosofía Organizacional.....	42
Misión de la Organización .....	42
Visión de la Organización.....	44
Valores de la Organización .....	44
Diseño de la Organización .....	45
Estructura de la organización.....	46
Diagrama de Flujo o Flujograma .....	49
Ventajas de los Diagramas de Flujo.....	49
Símbolos de los Diagramas de Flujo.....	51
Gestión .....	52
Capacidades propias de la Gestión.....	54
Modelo de Gestión .....	56
Clasificación de los Modelos de Gestión .....	57
Modelo Autoritario .....	57
Modelo Empowerment.....	59
Modelo de Gestión de Dirección Participativa .....	59
Modelo de Gestión de Calidad (ISO 9000).....	60
Modelo EFQM .....	62
Gestión por Competencias .....	66
Competencia Laboral .....	67
Competencias .....	69
Definiciones .....	69
Características o componentes .....	71
Elementos .....	74
Clasificación o categorías .....	76
Definición de grados.....	80
Métodos de Investigación de las competencias Laborales.....	81
Reuniones con directivos y personal clave.....	82

Selección a través de un inventario de competencias estándar .....	83
Modelos de Competencias .....	83
Modelo para competencias distintivas .....	84
Modelo para competencias genéricas .....	85
Modelo para competencias funcionales .....	86
Distinciones respecto a la metodología de implantación .....	87
Distinciones respecto del modo de pensar de la organización .....	91
Definición de Términos Básicos .....	94
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>97</b>
Perspectiva Epistemológica .....	97
Tipo y Diseño de Investigación.....	98
Nivel de la Investigación.....	99
Población y Muestra .....	100
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	100
Metodología de la Investigación .....	102
Operacionalización de Variables .....	103
Validación del Instrumento de Recolección de Datos .....	103
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>106</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.....</b>	<b>176</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>274</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>280</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>286</b>

## INDICE DE CUADROS

Nº		Pág.
1	Cuadro comparativo.....	23
2	Cargo que ocupa dentro del Departamento.....	108
3	Nivel de instrucción.....	109
4	Especialidad universitaria.....	110
5	Misión y Visión del Departamento.....	111
6	Misión del Departamento.....	112
7	Visión del Departamento.....	113
8	Objetivos del Departamento.....	114
9	Objetivos del Departamento.....	115
10	Políticas del Departamento.....	116
11	Políticas del Departamento.....	117
12	Valores organizacionales.....	118
13	Valores organizacionales.....	119
14	Normas del Departamento.....	121
15	Manual de procedimientos.....	122
16	Organigrama del Departamento.....	123
17	Diagnósticos para planificar.....	125
18	Aspectos para el diagnóstico.....	126
19	Procedimientos para planificar.....	127
20	Quién planifica en el Departamento.....	128
21	Elaboración de planes de trabajo y actividades.....	130
22	Fines y metas.....	131
23	Cooperación en el Departamento.....	133
24	Capacidad para asumir responsabilidades.....	134
25	Liderazgo.....	135
26	Ejercicio del liderazgo.....	136
27	Estilo de liderazgo.....	137
28	Motivación para el logro de objetivos.....	139
29	Planes y programas para el Departamento.....	140
30	Comunicación.....	141
31	Toma de decisiones.....	142
32	Participantes en la toma de decisiones.....	143
33	Supervisión.....	145
34	Tiempo de supervisión entre tareas.....	146
35	Control sobre el trabajo.....	147
36	Verificación de resultados.....	148
37	Tiempo para control de actividades.....	149
38	Competencias genéricas.....	155
39	Competencias específicas gerenciales.....	156
40	Competencias específicas por aéreas.....	156

## INDICE DE GRÁFICOS

Nº		Pág.
1	Cargo que ocupa dentro del Departamento .....	108
2	Nivel de instrucción .....	109
3	Especialidad universitaria .....	110
4	Misión y Visión del Departamento .....	111
5	Misión del Departamento .....	112
6	Visión del Departamento .....	113
7	Objetivos del Departamento .....	114
8	Objetivos del Departamento .....	115
9	Políticas del Departamento .....	116
10	Políticas del Departamento .....	117
11	Valores organizacionales .....	118
12	Valores organizacionales .....	119
13	Normas del Departamento .....	121
14	Manual de procedimientos .....	122
15	Organigrama del Departamento .....	123
16	Diagnósticos para planificar .....	125
17	Aspectos para el diagnóstico.....	126
18	Procedimientos para planificar .....	127
19	Quien planifica en el Departamento .....	129
20	Elaboración de planes de trabajo y actividades .....	130
21	Fines y metas .....	131
22	Cooperación en el Departamento.....	133
23	Capacidad para asumir responsabilidades.....	134
24	Liderazgo.....	135
25	Ejercicio del liderazgo.....	136
26	Estilo de liderazgo .....	138
27	Motivación para el logro de objetivos .....	139
28	Planes y programas para el Departamento .....	140
29	Comunicación.....	141
30	Toma de decisiones .....	142
31	Participantes en la toma de decisiones .....	143
32	Supervisión .....	145
33	Tiempo de supervisión entre tareas .....	146
34	Control sobre el trabajo .....	147
35	Verificación de resultados .....	148
36	Tiempo de control de actividades.....	149

## INDICE DE FIGURAS

Nº		Pág.
1	Esquema de los procesos o funciones administrativas .....	40
2	Estructura organizativa burocrática .....	47
3	Estructura organizativa poco jerarquizada .....	47
4	Estructura organizativa sin delimitar .....	48
5	Símbolos del diagrama de flujo .....	51
6	Modelo ISO 9000 .....	62
7	Modelo EFQM .....	63
8	Modelo de Iceberg .....	73
9	Elementos de las Competencias .....	76
10	Modelo de competencias distintivas .....	88
11	Modelo de competencias genéricas .....	89
12	Modelo de competencias funcionales .....	90
13	Modelo de pensar de la organización. Competencias distintivas y genéricas .....	92
14	Modelo de pensar de la organización. Competencias funcionales .....	93
15	Esquema General Modelo de Gestión por Competencias.....	178
16	Estructura Organizativa del Departamento.....	192

## INTRODUCCIÓN

El talento humano viene a ser el elemento más importante en la vida de las organizaciones. Es por ello que el personal debe poseer conocimientos y habilidades que le permitan realizar sus actividades con un desempeño sobresaliente; para ello se debe fomentar el desarrollo de competencias laborales dentro de las instituciones. Asimismo, el talento humano ha de efectuar sus tareas de acuerdo a los principales procesos administrativos y siguiendo una filosofía organizacional que lo identifique con la institución.

En este sentido, la gestión de los Recursos Humanos es fundamental para darle consecución a la misión y visión de las organizaciones; gestionar un Departamento u oficina de Recursos Humanos lleva inmerso en si una serie de procesos íntimamente relacionados con la motivación, la capacitación y formación del personal, el desarrollo de competencias laborales, entre otros. Estos procesos se hacen eficaces y eficientes cuando la gerencia tenga definido su estilo gerencial y el modelo de gestión que se adapte a la realidad de su departamento.

Cabe destacar, que los modelos de gestión son herramientas gerenciales que incrementan la excelencia de un departamento, puesto que estos proporcionan todos los elementos necesarios para gestionar no solamente los recursos materiales y tecnológicos, sino al talento humano que labora en las organizaciones.

Por consiguiente, y basado en esta importancia, el presente estudio propuso diseñar un modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela(UCV), a través del cual se pueden ejecutar eficaz y eficientemente cada uno de los procesos administrativos

ejecutándose estos, de forma organizada, logrando que el personal maneje las herramientas necesarias para ejercer excelentemente sus funciones y de esta manera esté altamente capacitado para la realización de sus tareas que sirven para mejorar el desempeño de las organizaciones. Aunado a esto, el aspecto de competencias fue incluido como parte del modelo, debido a que éstas son las que permiten a un individuo tener un óptimo desempeño en la organización, y el tener un modelo de gestión que las dirija adecuadamente enriquece a la organización y a su talento humano.

En atención a las motivaciones que dieron lugar al desarrollo de la investigación, las mismas se basaron en la identificación y afinidad con el tema de la problemática expuesta, y a la manifestada necesidad en el Departamento de resolver el problema que representa la ausencia de un adecuado modelo de gestión, para así poder cumplir con un desempeño excelente del mismo.

Con respecto a la modalidad de investigación utilizada, este estudio se realizó en dos etapas; la primera se basó en el diagnóstico caracterizado en una investigación de campo que incluyó la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos; mientras que la segunda etapa fue la realización del diseño de un modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, orientado a mejorar el trabajo del mismo.

A partir de lo anteriormente planteado, la presente investigación ha sido estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I; contiene el problema presente en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela, así como los objetivos de la investigación y la justificación.

El Capítulo II; Marco Teórico, incluye los antecedentes de la investigación, las generalidades sobre los modelos de gestión y las competencias, donde se presentan las bases teóricas y conceptuales sobre la temática en estudio, basado en bibliografía especializada.

Capítulo III; Marco Metodológico, donde se incluyen todos los aspectos relacionados con la metodología utilizada en esta investigación, la cual está compuesta por dos fases; la primera de estas se especificará el nivel, el tipo y diseño de investigación, la población de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permitirán el desarrollo de cada uno de los objetivos establecidos. Posteriormente se dará inicio a la segunda fase donde se procederá a la realización del Modelo de Gestión y su validación.

El Capítulo IV, contempla el análisis e interpretación de los resultados del estudio, representados por cuadros y gráficos.

En el Capítulo V, contiene el diseño del modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

A manera de conclusión, se tiene que este estudio es relevante porque permite mejorar el desempeño de un Departamento de la casa de estudio de las autoras de la investigación a través de la utilización de un modelo de gestión basado en competencias que mejora la ejecución de los procesos administrativos y su desarrollo promueve la eficacia y eficiencia del Departamento, a su vez, dicho modelo puede servir de guía para los demás departamentos de la Dirección de Cultura de la UCV.

El los aspectos administrativos de la investigación y el cronograma de actividades. Asimismo la presente investigación tiene, la lista de referencias de fuentes documentales que fueron consultadas para la elaboración de la investigación

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

El éxito de las organizaciones está relacionado con el modo en que estas gerencian sus recursos, con la finalidad de lograr los objetivos que se plantean en cada momento de su historia. A nivel mundial y en nuestro país, han existido diversas maneras de administrar las organizaciones y el talento humano que labora en ellas, a través del uso de estrategias organizacionales entre las cuales se encuentran: modelos y sistemas que proporcionan elementos que mejoran el desempeño de las empresas o instituciones.

Es por eso, que la eficacia y eficiencia de la organización no depende solamente de un departamento en particular, por el contrario ésta al ser un sistema, requiere que todas las direcciones, unidades y departamentos que la integran funcionen exitosamente; es por ello que la existencia de errores en procesos realizados en estos, afecta el funcionamiento general de la organización.

Igualmente, una de las estrategias más utilizadas que aporta beneficios a la organización son los modelos de gestión, los cuales, a través de la unificación de procesos y actividades, ayudan a eliminar aquellos factores de control que afectan el desempeño y le impiden a la institución funcionar como un sistema efectivo.

Asimismo, los modelos permiten a las organizaciones y sus departamentos, dirigir actividades y procesos, que tendrán como resultado excelentes productos, consecuencia de una filosofía organizacional definida y orientada a satisfacer al cliente interno y externo de la organización.

Ciertamente, para lograr la satisfacción del cliente interno (empleados de la organización) entra en juego la gestión del Departamento de Recursos Humanos, el cual debe ocuparse de mantener los objetivos individuales estrechamente relacionados con los organizacionales. Para ello se selecciona, capacita, motiva y mantiene satisfecho al personal que labora en la empresa, por medio de políticas y procedimientos, que los empleados a cargo de este departamento, deben desarrollar con el fin de lograr los objetivos.

El gestionar el Departamento de Recursos Humanos es una tarea importante dentro de la organización, ya que éste ejecuta funciones claves dentro de éstas, tales como: crear equipos de trabajos capacitados y motivados, que una vez dentro de la empresa, contribuya a consolidar una institución excelente. A su vez es el encargado de gestionar que los procesos administrativos (planificación, organización, dirección, control y evaluación) mejoren continuamente el desempeño del departamento.

Es por ello, que los modelos de gestión utilizados como herramientas organizacionales, le brindan al Departamento de Recursos Humanos de una organización: efectividad, eficacia y eficiencia, en el estilo de dirigir actividades y optimizar los procesos de trabajo. Además, proporciona un enfoque a la gerencia del departamento, de acuerdo al trabajo que se ejecuta mediante una filosofía organizacional y a la formación continua del personal, para alcanzar objetivos y mejorar los procesos.

En este sentido Sciarpa (1999), indica que:

Toda organización requiere de un modelo de gestión, que le permita lograr sus metas de una manera más eficiente y eficaz. El objetivo de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad y prestando un servicio... (p. 65)

Éste concepto engloba, de manera general, lo que se ha dicho sobre la importancia de los modelos de gestión en los Departamentos de Recursos Humanos y le dio base teórica a la presente investigación.

Aunado a lo anterior, para las autoras es de suma importancia separar el concepto “Modelo de Gestión” con el fin de tener una mayor comprensión del mismo. De este marco Molins (1998), define gestión como una guía que “implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema” y relacionado con el concepto de modelo, expuesto por el mismo autor, el cual lo define como “una representación simplificada esquemática” (p.118); se plantea entonces que un modelo de gestión es la guía que dirige el funcionamiento de los sistemas que conforman las empresas u organizaciones, buscando la eficacia y eficiencia de estas, a través de la planificación de funciones desempeñadas por el personal de un departamento, unidad o dirección.

Dentro de este orden de ideas, para efectos de esta investigación, el modelo de gestión a proponerse, debe partir, no sólo de la organización de las funciones, sino también, de las competencias del personal. Las competencias, de acuerdo a lo expresado en el modelo interno de gestión por competencias, Efecty (2007 c.p. Alarcón, 2008), “es la integración del ser, saber y saber hacer, en el desarrollo de una actividad dentro de un contexto corporativo determinado” (p. 4), es por ello que, la formación de las competencias pertinentes, para la realización de las tareas en áreas específicas, debe fortalecer notablemente el buen funcionamiento de un departamento y como consecuencia de la organización.

Asimismo, para la creación de un modelo de gestión basado en competencias dentro de las organizaciones, se tomará como caso de estudio en esta investigación al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Dependencia Central que fue creada en el año 1946.

Dicha Dependencia, tiene como misión prestar servicios de extensión cultural, contribuyendo a la formación integral del estudiante, a la proyección de los valores universitarios y al esparcimiento de todos los

miembros de la Comunidad universitaria y nacional. Tiene bajo su responsabilidad diez de las agrupaciones culturales más importantes de la Universidad, conformadas por grupos de teatro, coral y danza, además de dos de las salas más valiosas de la Universidad y el país, el Aula Magna y la Sala de Conciertos, en las cuales se realizan eventos de una vasta diversidad cultural como foros y charlas hasta conciertos, obras de teatro, así como los actos de grado del estudiantado de esta casa de estudio.

Dentro de este marco, el Departamento de Recursos Humanos ha pasado por un largo proceso de evolución, de ser una unidad dirigida por el administrador de la Dependencia, pasa a ser formalmente un Departamento el 30 de Mayo de 2007, con la aprobación del último organigrama estructural.

Es conveniente resaltar, que en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, se han presentado situaciones que afectan el buen desempeño del mismo, ya que el personal que labora en éste, maneja superficialmente las herramientas fundamentales para que los procesos realizados en el departamento se cumplan eficaz y eficientemente.

En primera instancia, se ha podido observar que el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV no cuenta con un modelo de gestión definido, esto se ve reflejado en la ausencia de criterios para planificar las actividades y tareas que se realizan por parte del supervisor y los empleados, a su vez no están establecidos objetivos departamentales que deban ser alcanzados.

Conjuntamente, el personal, no ejerce sus funciones de acuerdo a los principales procesos administrativos y no se encuentra presente una filosofía de gestión definida que unifique ideas, principios, valores y metas; aunado a esto, existe un desorden con respecto a las funciones establecidas para los cargos. Todo esto ha traído como consecuencia quejas del cliente interno de la organización, cálculos y pagos erróneos, desorganización para hacer efectivo los aportes de beneficios socioeconómicos, disparidad en criterios que impiden la optimización de

los proceso de trabajo y desacertada difusión de información tanto interna como externamente. Aspectos éstos, que impiden dirigir cada vez mejor el rendimiento del departamento y se fomente, de esta manera, el desarrollo de un personal competente.

Luego de haber descrito la problemática de esta investigación, se tiene que el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, presenta actualmente una desorganización de actividades, funciones y procesos llevados a cabo por el personal del departamento; debido a que en éste, no son tomados en cuenta los procesos administrativos para la realización de las tareas, no se tiene en cuenta la capacitación por competencias del personal y no existe una filosofía organizacional, que guíe y mejore el desempeño del Departamento. Es importante acotar, que estos errores no existirían si en el mismo se planificaran, organizaran y controlaran las tareas y procesos cotidianos que se desarrollan en él.

En atención a la problemática expuesta, se hace necesario elaborar un modelo de gestión basado en competencias, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia en las actividades desarrolladas por los miembros del departamento.

En vista de los hechos descritos se establecen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los procesos administrativos, cargos y funciones que ejecuta cada miembro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?
- ¿Están establecidas las competencias necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente cada cargo existente en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, de acuerdo a la realidad del Departamento?
- ¿Cuáles componentes y competencias debería contener un modelo de gestión basado en competencias, que mejore el desempeño del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

## **Justificación e Importancia**

La Universidad Central de Venezuela desde el momento que fue incluida en la lista de Patrimonios de la Humanidad de la UNESCO, hace de esta un recinto que merece ser tratado con respeto, sin embargo, el respeto debe nacer desde el empleado universitario, lo que se evidencia por medio de la identificación institucional y la satisfacción personal y profesional, con que el trabajador realiza sus actividades.

Asimismo, la Dirección de Cultura como coordinadora del Complejo Cultural más importante de la Universidad y del personal que labora en tal complejo; debe tener como propósito brindarle un ambiente armónico y agradable que les proporcione las condiciones de seguridad laboral y física, para que este personal pueda ofrecer un servicio de calidad al público y a las productoras que presentan eventos en las salas; que esto sea posible es tarea de la gestión que realice el Departamento de Recursos Humanos en su momento.

Es importante acotar, que un Departamento de Recursos Humanos es un área vulnerable en cualquier empresa, pues es éste el que maneja información confidencial sobre los miembros de la misma. La buena gestión que el Departamento desarrolle, debe estar reflejada en los logros cumplidos y en la satisfacción de las necesidades del personal que labora dentro del mismo.

Ahora bien, el establecimiento de funciones, tareas, responsabilidades y procesos a realizar dentro de una organización es una de las funciones primordiales que deben cumplir los Departamentos de Recursos Humanos. Estos tienen la responsabilidad de definir cual es el modelo de gestión a seguir que le permitirá lograr la eficacia y eficiencia en todos los aspectos a la Dependencia.

Los modelos de gestión han pasado a ser una herramienta importante, la cual le permite a las organizaciones cumplir con objetivos, metas y propósitos organizacionales de manera eficaz y eficiente. El hecho de que se establezcan directrices, a través de los modelos para la realización de los procedimientos administrativos que toda empresa u organización debe ejecutar, proporcionando al talento humano que labora dentro de la organización los elementos necesarios para cumplir con sus tareas y funciones de acuerdo a lo esperado o planteado.

Dentro de este orden de ideas, para optimizar la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, las investigadoras realizarán una propuesta de modelo de gestión basado en competencias, que debe contribuir a mejorar la organización de las funciones del personal que labora en esta institución, a partir del cargo que desempeña cada integrante de esta unidad, además de los conocimientos y habilidades que deben manejar para mantener un desempeño favorable en sus actividades.

Es importante acotar, que dicho modelo servirá de referencia para las demás Dependencias o Facultades de la Universidad, aportándoles la información necesaria en caso de que éstas necesiten y deseen establecer un cambio positivo a la manera de dirigir sus tareas organizacionales.

Los objetivos planteados en esta investigación permitirán brindar un mejor servicio al empleado que labora en esta Dependencia Universitaria, manteniendo al día las actividades que exige el ámbito intra y extra universitario, realizando una mejora en los beneficios de los trabajadores y a su vez contribuyendo al crecimiento profesional y personal de los empleados de este Departamento, con una visión al mejoramiento continuo del clima organizacional que se mantiene en esta Dependencia.

Finalmente, la realización de esta investigación les proporcionará a las autoras la oportunidad de plasmar todos los conocimientos adquiridos en su proceso educativo, así como comprender, elaborar y desarrollar conocimientos sobre la creación de modelos de gestión basados en competencias; y le proporcionará al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV una alternativa de solución.

## **Objetivos de la Investigación**

### **General**

-Diseñar un Modelo de Gestión basado en competencias, para el mejoramiento del desempeño de los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela.

### **Específicos**

-Identificar los procesos administrativos, cargos y funciones que ejecuta cada miembro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

-Detectar las competencias requeridas para los cargos desempeñados dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

-Determinar los componentes y competencias que integraran el Modelo de Gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

-Validar el modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

## **Limitaciones**

Durante el proceso de investigación la mayor limitación encontrada fue el momento de la recolección de los datos de los flujogramas, puesto que el personal del Departamento se tardaba mucho tiempo en contestar las preguntas y las respuestas obtenidas no estaban completas, en vista de que algunos dejaban de nombrar pasos de sus procesos.

Asimismo, en el momento de recopilar la información con respecto a modelos propiamente de gestión había una diversidad de modelos, lo que dificultó de alguna manera la escogencia del que sería aplicado

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Al escoger una temática para realizar una investigación se debe hacer una exploración, a fin de averiguar si existen trabajos anteriores al que se pretende desarrollar, teniendo así bases sólidas que sustentaran las premisas que se sugieren en la indagación. Para esta investigación se revisaron trabajos de diferentes universidades, aunque todos planteados hacia los modelos de gestión y las competencias laborales.

Es por ello, que la revisión de trabajos previos relacionados con la temática de esta investigación, arrojó como resultado los siguientes antecedentes:

Herrera y Reyes en el año 2010 realizaron un trabajo titulado Modelo Gerencial aplicable para mejorar la Gestión Administrativa de la Alcaldía de Jacura Estado Falcón. El propósito fundamental de esta investigación fue Proponer el Modelo Gerencial aplicable para mejorar la Gestión Administrativa de la Alcaldía del Municipio Jacura Estado Falcón la metodología aplicada, obedeció a la modalidad Proyecto Factible, con un diseño de carácter no experimental, correspondiente a un estudio descriptivo, se justificó desde el punto de vista, práctico, técnico, metodológico y social, porque el permitió obtener los datos en forma directa y dar una respuesta a un nudo crítico. La población seleccionada estuvo constituida por un solo estrato, los Directores y Jefe de Departamentos de la Alcaldía de Jacura, en tal sentido la muestra se calculó a través de la fórmula para poblaciones finitas, de acuerdo a lo indicado Fidias (2005), utilizándose una muestra poblacional. La técnica

utilizada para la recolección de datos fue la entrevista, el instrumento para recoger la información una encuesta, y fueron validados por la técnica juicio de expertos. Los resultados se determinaron a través de la técnica de estadística descriptiva. Se construyeron tablas de frecuencia, un análisis porcentual y descriptivo de los cuadros y la representación gráfica. Finalmente se presentaron conclusiones que evidencian la necesidad de proponer un Modelo Gerencia Participativa para mejorar la Gestión Administrativa de la Alcaldía del Municipio Jacura Estado Falcón, en función de esto se realizaron una serie de recomendaciones para la aplicación de la propuesta.

Al respecto, el estudio de la Alcaldía fue escogido como antecedente puesto que dicho proyecto recomienda la participación, como un aspecto que debe ser tomado en cuenta para la formalización eficiente de una gestión en las instituciones y la misma debe ser puesta en práctica por medio del establecimiento de un modelo de gestión.

Dentro de esta perspectiva es importante mencionar la investigación realizada por Figuera, J. (2008). Esta investigación surgió de la necesidad de proporcionar un conjunto de estrategias planificadas, dirigidas a un grupo de estudiantes universitarios que permita su desarrollo eficiente como guías del Complejo Aula Magna – Sala de Conciertos y su desempeño profesional como egresados de la UCV. Por eso el autor propuso el proyecto titulado Diseño Y Validación De Un Plan De Formación Basado En Competencias Dirigido A Un Cuerpo De Guías De La U.C.V. Los objetivos de esta investigación fueron: Analizar las funciones y tareas del cuerpo de guías del complejo Aula Magna-Sala de Conciertos de la Universidad Central de Venezuela; Determinar las competencias laborales en el desempeño práctico del cuerpo de guías; Diseñar un plan de formación basado en competencias dirigido al cuerpo de guías; Validar el plan de formación basado en competencias dirigido al cuerpo de guías. Su marco metodológico se orientó hacia la investigación de campo de tipo descriptivo, respondiendo a la utilización de instrumentos y técnicas de recolección de datos como el análisis de

documentos mediante la técnica del resumen analítico, permitiendo con esto el análisis de funciones y tareas y determinando los niveles adecuados de las competencias que los miembros de la agrupación deben desarrollar, a través de un cuestionario y una encuesta. Los resultados de dichos instrumentos permitieron elaborar el Plan de Formación, el cual fue considerado un aporte significativo en el desarrollo laboral y personal de los miembros de la agrupación.

En esta investigación se estudió uno de los actores sociales que forma parte de la Dirección de Cultura de la UCV y buscó la formación basada en competencias del mismo, como una manera de capacitar a este personal y se encuentre en altas condiciones de atender al público. Los integrantes de la Dirección de Cultura y por tanto el personal que debe ser atendido por el personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de esta Dependencia, va desde los guías del Complejo Cultural hasta la directiva, y la formalización de una estrategia que funcione para organizar su desempeño es de vital relevancia en la que hacer diario. Es por ello que se encuentra estrechamente relacionada a la presente investigación.

Asimismo, dentro del marco de este estudio se encontró el trabajo realizado por Bravo, L.(2007), quien realizó una investigación titulada, Modelo de Gestión y Formación para la excelencia de la gerencia de HCM de seguros BanValor. Caso de estudio: Departamento de Emergencia. El objetivo primordial de esta investigación fue diseñar una propuesta de modelo de gestión y de formación para la excelencia orientada a mejorar el desempeño de los empleados y la calidad de atención de servicios del departamento de emergencias. Por su parte, los objetivos específicos correspondieron a: Diagnosticar el sistema y proceso de trabajo utilizado dentro del departamento de emergencia perteneciente a la gerencia de HCM; diagnosticar las necesidades de formación dentro del departamento; sugerir un modelo de gestión para el departamento y elaborar un Modelo de Gestión para la excelencia que permita mejorar el desempeño de los trabajadores del proceso y la calidad de atención al

cliente. En cuanto a, metodología de investigación adoptada los autores realizaron una fase diagnóstica que les permitió describir, interpretar y entender la realidad de la empresa observando con más detalle los procesos de trabajo y necesidades de formación del personal del departamento de emergencia.

La segunda fase se caracterizó por ser una investigación de campo con un nivel descriptivo, en la cual fueron utilizadas diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como: la observación participativa y la encuesta; por su parte el instrumento utilizado fue el cuestionario.

Las conclusiones del estudio se focalizaron en el hecho de que el educador de la mención de RRHH posee un gran campo de trabajo, ya que en muy pocas compañías de seguros poseen un programa de formación que explique las funciones y procesos ejecutados en una organización, lo que para las autoras es muy importante que se maneje en una institución del tipo que sea. Si una institución está organizada puede no solo laborar sus tareas en un mínimo de tiempo y error, sino que también puede alcanzar sus objetivos en tiempo promedio, de la mejor manera y con el personal altamente capacitado y motivado.

Se puede decir, que el vínculo existente entre la investigación expuesta y el presente estudio, radica en el hecho de que ambas están focalizadas hacia los modelos de gestión y poseen objetivos similares.

Por su parte el trabajo de Cortes, H. (2005), realizó un trabajo titulado Modelo de Calidad de Servicio para la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV. Esta investigación se desarrollo bajo la metodología de un diseño mixto, abarcando una fase documental, contando con informes y estadísticas suministradas por la unidad en estudio, también con el arqueo de libros y paginas WEB para la obtención de la información y otra de investigación de campo, donde se aplicó un instrumento, con el que se obtuvo los datos que ayudaron a detectar las necesidades que fueron solventadas a través de la propuesta de este modelo.

Sin duda, la investigación presentada anteriormente se relaciona con lo que se quiere lograr en este estudio, ya que se basa en mejorar la calidad de servicio que presenta el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Finalmente, se ubicó la investigación realizada por Fajardo, T. (2004), hizo una investigación titulada Estudio de los Modelos Gerenciales aplicados en una organización durante el período 1990-2000. Caso: "Fundación para la Cultura y las Artes". Este estudio tuvo como objetivos específicos: 1. identificar aquellos constructos teóricos que permitan ubicar los modelos gerenciales, 2. Investigar si existe un modelo gerencial en la Fundación para la Cultura y las Artes, durante el período 1990-2000. La metodología consistió en una investigación de campo con clasificación de estudio intensivo con un nivel exploratorio, descriptivo y de componente. Con respecto, a los instrumentos de investigación utilizaron la entrevista no estructurada y la encuesta. Finalmente, las conclusiones de este estudio radicación en constructor teóricos identificados en la organización, el tipo de estructura que posee, la cual fue el modelo mecanicista racional, no se presentaron cambios en el marco legal y la propuesta de un modelo de gerencia participativa.

A manera de conclusión, se puede decir que el estudio aporta los diferentes estilos gerenciales que guardan relación con los modelos de gestión, y a su vez su propuesta de gerencia participativa tiene aspectos similares con el modelo que se buscó proponer en esta investigación. Los trabajos aquí presentados identificaron y estudiaron los factores que determinan la ausencia de un modelo a seguir en una organización y gracias a ello crearon una guía que organizará las funciones, procesos, tareas o actividades que se llevan a cabo en cada una de estas organizaciones.

Cuando las instituciones están organizadas tienen una práctica más eficiente y por lo tanto el personal que labora en ellas está capacitado y

es tomado en cuenta al momento de que la organización deba cambiar y mejorar su camino, el personal se adapta mejor a las circunstancias y hace que esta pueda sobrevivir en un mundo que evoluciona cada día. El talento humano sigue siendo el principal ente impulsor de una empresa.

### **Bases Teóricas**

En este apartado se especifican las bases teóricas que fundamentan la investigación, la reseña institucional de la Dirección de Cultura de la UCV , así como la definición de términos básicos utilizados en la problemática planteada.

### **Reseña Institucional de la Dirección de Cultura de la UCV**

En 1943 es fundada la Organización de Bienestar Estudiantil OBE, por decreto presidencial, con la finalidad de servir como organismo de extensión cultural y social, posteriormente OBE crea en febrero de 1946 la sección de Cultura Universitaria, adscrita como Dependencia del Rectorado de la UCV y en septiembre del mismo año al ser promulgado el Estatuto de Universidades Nacionales, adquiere el carácter de Dirección de Cultura, a la que se adscriben como grupos fundadores el Orfeón Universitario y el Teatro Universitario.

### **Misión**

-Prestar servicios de extensión cultural, contribuyendo a la formación integral del estudiante, a la proyección de los valores universitarios y al esparcimiento de todos los miembros de la Comunidad universitaria y nacional.

### **Visión**

- Ser la referencia cultural más importante del país desarrollando un excelente sistema de relaciones inter, intra y extra universitario que

permita elevar la imagen de la UCV a través de políticas claras establecidas por el Consejo Central de Cultura.

### **Objetivo**

- Diseñar políticas, lineamientos, planes, programas y normativas de manejo y gestión para la creación, circulación y consumo de la cultura universitaria, así como los planes de adecuación y desarrollo que fueran requeridos, a fin de someterlos a discusión y aprobación por parte del Consejo Universitario.

### **Funciones**

- Velar por el desarrollo de la actividad cultural universitaria en sus diversas manifestaciones.
- Fomentar el enriquecimiento intelectual y espiritual de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad en general mediante el desarrollo de actividades culturales.
- Diseñar políticas y lineamientos, normas y procedimientos para el desarrollo de actividades de creación, circulación y consumo de la acción cultural universitaria.
- Asesorar al Consejo Universitario en temas del quehacer cultural a ser discutidos y avalados por el cuerpo.
- Actuar como órgano de consulta previa vinculante ante el Consejo Universitario en materia de creación, circulación y consumo de la acción cultural universitaria.
- Planificar, autorizar, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de planes y proyectos de creación, circulación y consumo de la acción cultural universitaria.
- Fomentar la reacción y/o consolidación de programas académicos de pre y postgrado e investigación, junto con las instancias responsables, relacionadas con animación, creación, preservación y divulgación de la cultura universitaria.

- Prestar la asistencia necesaria a todas las dependencias de la UCV y a organismos públicos y privados en materia de animación, creación, preservación y divulgación de la actividad artística universitaria.
- Establecer convenios interinstitucionales, de cooperación técnica y acuerdos internacionales tendentes a la consecución de recursos financieros, técnicos y materiales para el desarrollo de programas y proyectos de animación, creación, preservación y divulgación de la acción cultural universitaria.
- Desarrollar, junto con las dependencias universitarias, instituciones culturales, medios de comunicación social y demás organismos públicos y privados programas de información y difusión de la actividad artística universitaria.
- Fomentar la discusión permanente a lo interno y externo de la UCV sobre políticas y modelos de gestión cultural.

Esta Dirección, asumiendo los lineamientos del Plan de Transformación de la UCV, emitido por autoridades rectorales en el período 2000-2004, sobre la propuesta de reestructuración para las Dependencias Centrales, se somete a un proceso de reorganización aprobado por Consejo Universitario, según el CU. Nro. 2002- 1876 de fecha 03 de julio del 2003 (Anexo N°1).

En el mes de mayo del año 2007 siguiendo lineamientos de la División de Organización y Sistemas se somete a un proceso de reorganización de su estructura organizativa, la cual fue aprobada por el Consejo Universitario en el mes de Mayo del 2007.

### **Las Organizaciones.**

Regularmente se han empleado los términos de organización o empresa como sinónimos de ciertas agrupaciones de personas deliberadamente unidas en torno al logro de fines específicos, y que

interactúan coordinadamente sobre la base de un manejo racional de adecuación de medios disponibles a fines perseguidos.

Para algunos autores, lo esencial de una organización es el manejo de las acciones y actividades que coordinadamente realizan las personas para lograr fines; para otros, el acento recaería en los rasgos específicos de las relaciones que posibilitan y promueven la conformación de estas agrupaciones humanas, tales como la subordinación jerárquica y la exigencia de altos niveles de especialidad y perfiles conductuales que deben poseer las personas para formar parte de estas entidades.

También nos resulta trivial pensar que para coordinar y controlar adecuadamente las diferentes especificidades funcionales de las personas, en relación al esfuerzo requerido para lograr los objetivos, es necesario disponer de una adecuada división del trabajo donde el poder queda distribuido en distintos puestos desde los cuales las personas ejecutan sus variados roles especializados, y todo esto sustentado por un sistema de comunicaciones que canaliza y regula las interacciones posibles.

Una "organización", está constituida por:

- Las relaciones entre los individuos que la forman.
- Interacciones de carácter previsto con anterioridad asociadas entre sí.
- "Control de interacciones", de cara a conseguir las previsiones establecidas (objetivos).
- Están sujetas a la estructura y al poder, todo ello planteado con criterios de racionalidad, es decir, lejos de toda arbitrariedad.

## Contexto histórico. Transcurso del siglo XX

	<b>Industrialización clásica</b>	<b>Industrialización Neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Periodo</b>	1900-1950	1950-1990	Post. 1990
<b>Estructura Organizacional Predominante</b>	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
<b>Cultura Organizacional</b>	Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu qua</i> . Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
<b>Modos de Tratar a las Personas</b>	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
<b>Denominación</b>	Relaciones Industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Administración de Personas.

Cuadro N°1. Contexto histórico de las organizaciones.

Fuente: Autoras, 2010.

## Organizaciones Complejas. Características.

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características que se explican a continuación (Chiavenato, 2000):

- Complejidad. Las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existentes en las organizaciones. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical. Por, tal razón, muchos autores se refieren a organizaciones altas y organizaciones planas, según, tengan muchos o pocos niveles verticales, respectivamente. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar las labores de las persona, de este modo, la interacción se torna indirecta.
- Anonimato. El énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas; importa que la actividad se realice, no quién la ejecuta.
- Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. No obstante el ambiente impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
- Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.
- Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica. Tamaño, característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

## **Tipos de Organización**

### **La organización formal**

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas,

directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).

Características básicas de La Organización Formal:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidas en el organigrama.
- Es racional.
- Es una de las principales características de la teoría clásica
- Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional super-especializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

### **La Organización informal**

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes (Chiavenato, 2000):

- Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

### **La Organización Lineal**

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval (Chiavenato, 2000).

Características de La Organización Lineal:

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

### **La Organización Funcional**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea (Chiavenato, 2000).

Características de la Organización Funcional:

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

## La Organización de Tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva (Chiavenato, 2000).

Características de la organización Tipo Línea-Staff:

- Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.
- El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.
- Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.
- Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.
- Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría. Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

## **Las organizaciones como sistemas**

Existen dos tipos de sistemas según explica Chiavenato (2000):

### **Sistema Abierto**

- Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.
- Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminados.
- Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:
  - Entradas: Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
  - Procesamiento: Transforma las entradas en salidas o resultados
  - Salidas: Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
  - Retroalimentación: Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

### **Sistema Cerrado**

- Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.
- No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto.
- Todo sistema depende en alguna medida del ambiente.
- La Organización como sistema abierto es antigua.

Herbert Spencer afirma, que un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- Crecimiento.
- El hecho de hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes, porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad.

Las organizaciones constituyen un tipo de sistema social abierto y cerrado a su vez, es decir, operan mediante entradas y salidas (s. abierto) o causas y efectos (s. cerrado) poseen elementos en constante interacción, orientados hacia determinados propósitos. Es por ello que en las mismas tienen pautas, para el buen funcionamiento y desempeño, adecuados a los principios que las coordinan o rigen.

### **Principios de la organización**

Según Melinkoff.

- El principio del objetivo. Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.
- El principio de especialización. Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
- El principio de coordinación. El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
- El principio de autoridad. En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara

línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo. Actos de sus subordinados es absoluta.

- El principio de definición. El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
  
- El principio de reciprocidad. En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
- El ámbito de control. Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
- -El principio de equilibrio. Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
- -El principio de continuidad. La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

Según Terry:

- Principios de organización dinámica. La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios de la empresa.
- Principio de funciones. Las funciones son las principales entidades en cuyo derredor forma el gerente una eficaz estructura orgánica
- Principio del aumento de las relaciones orgánicas. Cuando se agregan personas a una estructura de organización el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.
- Principio de sencillez. Al organizar, sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.

- Principio que rige los canales definidos de supervisión. Para cualquier empresa, las diversas unidades de organización deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos.
- Principio de autoridad y responsabilidad. Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.
- Principio de responsabilidad definida. En un tiempo dado una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida.

### **Estructura de las organizaciones**

Las estructuras de las organizaciones se refieren al conjunto de herramientas que se utilizan para alcanzar los objetivos, permiten lograr una determinada disposición de sus recursos y facilita la realización de las actividades, incluidos también los procesos.

Según Henry Mintzberg (1998):

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas".

### **Elementos de la estructura organizacional**

- Especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán agrupados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina Departamentalización.

- Fijación de los mecanismos de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por otro lado. Existen tres mecanismos de coordinación:
  - Adaptación mutua, o comunicación informal. Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.
  - Supervisión directa. Surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.
  - Formalización o normalización. Consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, etc.

Las organizaciones deben su eficiente practica a la ejecución de los procesos administrativos, es por ello que a continuación se describen como funcionan estos y el porqué de su factibilidad.

### **Procesos Administrativos**

Antes de comenzar hablar sobre los procesos administrativos se hace necesario definir la administración, según Koontz y O'Donell (1998) esta consiste en: "El Cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio favorable a la ejecución de personas que operan en grupos organizados" (p.36)

Por otro lado, las organizaciones, instituciones o empresas para asegurar la consecución de objetivos y metas con eficacia, eficiencia y efectividad llevan a cabo una serie de pasos o lineamientos conocidos como funciones o procesos administrativos, entre los que se encuentran: la organización, planificación o planeación, dirección y el control.

Generalmente, en las organizaciones los encargados de la realización de las directrices son los jefes de departamento o los gerentes, ya que estos son las personas que de alguna manera deben encaminar las

fuerzas hacia el logro de los objetivos de las instituciones, además el equipo que los acompaña es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos. Con la finalidad de ampliar el tema se explicará cada uno de los procesos administrativos nombrados anteriormente y que son ejecutados dentro de las empresas.

## **Organización**

Ponce (2004), plantea la organización como: “La estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”(p.62).

En la misma definición el autor plantea claramente tres etapas:

**Jerarquías:** fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

**Funciones:** la determinación de cómo debe dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

**Obligaciones:** las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptibles de ser desempeñada por una persona.

Dentro de este marco, Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), definen organización como: “El proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado” (p.34).

Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional, el cual será explicado más adelante.

De esta manera, la organización le permite a las instituciones o empresas tener una base que sustente su funcionamiento, gracias al aporte de elementos como jerarquías, funciones y obligaciones inherentes a cada departamento, unidad o dirección que la integre. Igualmente esta

brinda la guía a seguir, lo que ventajosamente genera un orden en las tareas y actividades haciendo que todo fluya eficientemente.

El Departamento caso de estudio de esta investigación, presenta discordancias con la distribución de tareas y funciones llevadas a cabo por el personal que lo integra, es decir, no existe una organización estructurada. La información aquí presentada aporta ideas para el establecimiento de estrategias que permitan que el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, este mejor constituido, y pueda a raíz de esto, prestar un mejor servicio.

### **Planificación o planeación**

La planificación, para los autores Ivancevich et al. (1997) significa que “La toma de decisiones que hoy se adopte producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de una finalidad y de los objetivos de la organización” (p.199).

Estos autores, confluyen en la idea de considerar la planificación como un proceso dinámico que requiere de adaptabilidad constante, debido a que lo planeado en un principio puede sufrir cambios como consecuencia de su entorno. A su vez, se puede agregar que es necesaria que toda planificación sea realizada en base a un plan escrito, el cual serviría de guía al momento de la ejecución de lo planeado.

También, el establecimiento de metas y objetivos deben ser comunicados a todos los niveles de la organización, en vista de que el conocimiento de estos por parte de todos los empleados facilitara el alcance de lo deseado.

En este orden de ideas, Ponce(2004), señala que la planeación consiste en: “La determinación del cursos concretos de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrá de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización” (p.61).

Según el autor la planeación comprende tres etapas:

- Políticas: principios para orientar la acción.
- Procedimientos secuencia de operaciones o métodos.
- Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “presupuestos”, que son programas que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de `pronósticos`.

Las tres etapas de la planificación propuestas por Ponce, son consideradas como un aspecto importante que no debe ignorarse al momento de la realización del plan escrito o plan guía de la planificación, porque funcionan como base para este abarcando puntos claves como políticas, procedimientos, programas y el presupuesto requerido para la ejecución de todo aquello que se desea lograr dentro de la organización. Para la realización del modelo de gestión basado en competencias se tomaron en cuenta las tres etapas explicadas anteriormente, lo que le da formalidad al modelo, mostrando específicamente como deben ser realizadas las actividades dentro del Departamento, logrando de esta manera, que el personal comprenda los procedimientos generados por ellos y de qué forma pueden alcanzar un objetivo o meta en el menor tiempo posible y con un mínimo de errores.

### **Tipos de planificación**

Los autores Ivancevich n et al. (1997) establecen los siguientes tipos de planificación:

- Planificación estratégica: El proceso mediante el cual se determina los objetivos o puntos de referencia deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos.
- Planificación operativa: Planificación a corto plazo, específica centrada en el objetivo. Transforma los conceptos generales de la planificación estratégica en cifras claras, en pasos concretos y e objetivos

evaluables a corto plazo, se centra en objetivos y metas más específicas.

- Planificación táctica: Es un tipo de planificación más limitada, a medio plazo y más específica que la planificación estratégica.
- Planificación basada en la calidad: Centra su atención en la participación del personal en la determinación de los objetivos, en la utilización de los recursos y en la ejecución de lo programado.

Para cerrar este apartado, considerando lo expuesto por todos los autores que se citaron para definir el proceso de planificación, se puede inferir que esta transforma la intención en acción. Sin planificación, las empresas se limitan a reaccionar ante los cambios en el medio ambiente, en la tecnología y en las demandas del cliente.

De este modo, se tiene que esta es la base para que una organización cumpla con lo planteado estableciendo cada una de las acciones a seguir y los responsables de estas; sin planificación sobre lo que se quiere lograr y el cómo se espera lograrlo, se pueden presentar situaciones de descontrol y desvío de la misión y visión organizacional.

En este sentido, se debe acotar que no importa el tipo de planificación que se emplee bien sea táctica, basada en calidad, operativa, estratégica, lo importante es que se fomente la cultura de planificar en todos los niveles de las instituciones y empresas.

## **Planificación de Recursos Humanos**

Según Ivancevich et al. (1997) es: “Un proceso que se desarrolla en dos etapas que encuadran la previsión de las necesidades futuras de recursos humanos y seguidamente, la planificación de la manera de satisfacer y de gestionar estas necesidades” (p.373).

El objetivo principal que se plantea en la planificación de los recursos humanos es determinar cómo utilizar del mejor modo posible las

cualidades y capacidades disponibles para lograr lo que se cree mejor tanto para el individuo como para la organización.

Comprende las actividades que los gestores, directores o jefes de departamentos han de ejecutar para disminuir la incertidumbre de cara al futuro. Al elaborar planes para los recursos humanos, se hacen previsiones y pronósticos, planifican de forma tal que sea posible gestionar el cambio con la mayor eficiencia y poner en manifiesto el rol que desempeña al gestionar apropiadamente los recursos humanos.

Dentro de esta perspectiva, Ernst & Young Consultores (s/f) considera que la planificación de recursos humanos le permite a la organización identificar y determinar a las personas que requieren formación, reubicación, selección o los excedentes que habrá que gestionar dentro de los recursos humanos en la empresa siguiendo el enfoque de competencias.

Para finalizar, cabe señalar que el proceso de la planificación y la planificación de recursos humanos, en esta oportunidad la ejecutada por el Departamento caso de estudio de esta investigación, se ha hecho ausente durante un largo tiempo, sin embargo con la implementación de este proceso, el personal que labora en el Departamento podrá laborar eficazmente y gracias a ello brindara un mejor servicio a su principal cliente, el personal que labora en la Dirección de Cultura de la UCV.

## **Dirección**

Para Ponce (2004), consiste en: “Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados” (p. 63).

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

- Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento, que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

En este sentido, la dirección según Koontz y Weihrich H. (2002) “consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo” (p.21).

Interpretando las definiciones expuestas, el proceso de dirección dentro de las instituciones es uno de los más complejos, puesto que considera aspectos que están relacionados con el ser humano, además de la capacidad o habilidad que tenga el jefe de departamento o gerente para lograr que cada uno de los integrantes de la organización coopere para ejecutar todos los lineamientos establecidos, durante el proceso de organización y planificación; tarea que puede ser compleja y que debe ser llevada a cabo con éxito.

Es importante acotar, que aunque se establecen los procesos nombrados anteriormente, si no existe una dirección eficaz y eficiente, el alcance de los objetivos, metas, planes, programas establecidos para cada departamento incluyendo el de recursos humanos, no podrían ser cumplidos con los resultados esperados.

En el caso del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, la puesta en práctica de esta estrategia afianzará y mejorará la gestión interna, haciendo de esta exitosa y disminuyendo las fallas presentes en el ámbito de dirección.

## Control

Definido por Ponce (2004) como: “El establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes” (p.63).

Comprende tres etapas:

- Establecimiento de normas: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- Operación de controles: Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- Interpretación de resultados: Ésta es una función administrativa, que vuelve a construir un medio de planeación.

A su vez, de acuerdo con Ivancevich et al. (1997) establece el control como: “Todas las actividades de gestión que tienen por objeto asegurar que los resultados actuales correspondan con los resultados planeados” (p. 532).

Mientras que, el control, para Koontz (2004), “implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusta a los planes” (p.21).

Se puede decir, que el control le ofrece a las organizaciones establecer un seguimiento a lo realizado por los departamentos de las organizaciones le permite a estas determinar las fallas presentadas y mejorarlas.

Esquema de los procesos o funciones administrativas.



Figura N° 1 Procesos o funciones administrativas

Fuente: Autoras, 2010.

En conclusión, la planeación o planificación, organización, dirección y control son aspectos fundamentales de todas las organización, sin cada uno de estos procesos administrativos los objetivos organizacionales no serian alcanzados y se podría ver afectada la eficacia y eficiencia de las empresas, debido a que cada uno aporta un pilar para formar una organización sólida y exitosa, por medio del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales dándole sentido a la misión y la visión de la institución. Para el Departamento de Recursos Humanos de la dirección de Cultura será una herramienta que permitirá corregir o prevenir las fallas administrativas.

### **Sistemas de Administración de Recursos Humanos**

En este punto, de acuerdo con Graffe (s/f) luego de haber realizado una adaptación de los aportes de diversos autores, llega a la conclusión de que el sistema de recursos humanos está constituido por la red compleja de procesos que permiten la captación, aprovechamiento,

administración y desarrollo del talento o capital humano con que cuenta la organización, constituidos principalmente por los subsistemas de:

- Planificación de Recursos Humanos: Está constituido por el conjunto de procesos que le permiten a una determinada organización, la estimación cuantitativa y cualitativa del capital humano requerido, para lo cual hay un conjunto de funciones, tales como: Pronósticos fuerza-hombre, detección de competencias y planificación de requerimientos.
- Captación: Incluye el conjunto de procesos necesarios para lograr la incorporación del talento humano a la organización que tenga las competencias requeridas. Estos procesos están constituidos por el reclutamiento, la selección y el empleo.
- Desarrollo de los recursos humanos: Está constituido por los procesos de inducción, la formación y captación, la planificación de carrera y la clasificación de puestos (descripción y evaluación de cargos).
- Conservación de los recursos humanos: Incluye los procesos requeridos para retener y motivar al empleado dentro de la organización, entre los que se encuentran la compensación, planes y beneficios, calidad de vida y seguridad e higiene.
- Relaciones: Incluye los procesos mediante los cuales la organización mantiene sus vínculos con las organizaciones laborales internas; a través de este subsistema la organización establece sus relaciones con órganos laborales externos, con entes oficiales vinculados o no a la materia directamente laboral y con las comunidades del entorno de la actividad de la empresa o institución.
- Culminación y retiro: Se abordan las situaciones derivadas de la desincorporación de los trabajadores de la organización, ya sean por renuncias voluntarias, retiros, jubilaciones e incapacitaciones.

Dentro de este marco, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2.005) establecen los siguientes sistemas de administración de recursos humanos.

- Análisis de puestos de trabajo: Es el procedimiento utilizado para recolectar y clasificar información acerca de las tareas que la organización necesita llevar a cabo.
- Reclutamiento: Es el proceso de atraer a los individuos mejor calificados para que soliciten un empleo.
- Selección: Proceso que delimita una serie de pasos que va desde el filtro inicial de solicitantes de empleo hasta la contratación.
- Socialización: Proceso de inducción, por medio del cual se orienta a los nuevos empleados dentro de la firma y sus unidades de trabajo.

En relación a lo expuesto, los departamentos de recursos humanos para funcionar eficaz y eficientemente, necesitan que cada uno de los sistemas que lo conforman trabajen mancomunadamente en vista de que si un sistema falla el otro se vería afectado acarreándole a la institución problemas que se reflejarían en su productividad.

Dentro de este orden de ideas, el Departamento caso de estudio de esta investigación, no es responsable directo de algunos sistemas como reclutamiento y selección; sin embargo si se encarga de subsistemas que están vinculados con los explicados.

Se consideran los sistemas de recursos humanos, como base para la investigación, debido a que estos son necesarios para el funcionamiento de un departamento, encargado del talento humano de la organización y se hace necesario conocerlos para poder establecer un modelo de gestión basado en competencias.

## **Filosofía Organizacional.**

### **Misión**

Es importante resaltar que antes de determinar el diseño de la organización, sus niveles y su estructura, se hace necesario el establecimiento de la filosofía organizacional. Es a partir de este aspecto que se puede elaborar el diseño de la organización, ya que este

manifiesta al personal de una institución, la importancia de su trabajo, vinculándolo con una misión (un objetivo a alcanzar cada día) y una visión (un objetivo a largo plazo).

Arias y Heredia (2004), define misión organizacional como aquella que:

Expresa los objetivos fundamentales y la normas mediante las cuales operan la organización y constituye su razón de ser. Debe ser redactada por los directivos y actualizarse continuamente, de acuerdo con las exigencias económicas, políticas y sociales del momento, además de las futuras, hasta donde sea posible (p.323).

Por otro lado, la misión, debe recoger, aunque sea implícitamente la cultura de la organización, y pueden a su vez, referirse a otros elementos, como los productos y servicios que ofrece, los clientes de los mismos, las características que los hacen diferentes al resto de las instituciones que realizan su tarea y por lo que deben adquirir su servicio o producto y la forma en que se lleva a cabo su proceso de producción.

### **Filosofía organizacional**

Arias y Heredia (op.cit) consideran que contiene las siguientes características:

- Imagen publica de la organización.
- Productos o servicios para proporcionar.
- Importancia del factor humano.
- Clientes a quienes van dirigidos los servicios y/o productos.
- Mercado real y potencial.
- Tecnología necesaria para cumplir con las metas.
- Beneficios económicos previstos.

- Ventajas competitivas.

### **Visión organizacional**

Arias y Heredia (op.cit) señalan que es:

La capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en si misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados (p.324).

### **Valores de la organización**

Arias y Heredia (op.cit) los define como:

Los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustrajo de identidad y cohesión entre los miembros de ésta (p. 325).

Estos valores son de tres tipos:

- Organizacionales: Legitimidad, honestidad, respeto, calidad y compromiso social, ecológico y económico con la comunidad.
- Éticos: Lealtad, honradez, justicia, equidad, discreción, dignidad y responsabilidad en el desempeño.

- Profesionales: Puntualidad, asistencia, creatividad, actualización profesional, eficacia, cooperación, iniciativa, productividad, solidaridad, espíritu de servicio y tenacidad.

Como han expuesto los autores, los valores dentro de una organización aportan a esta, todos aquellos principios necesarios para el comportamiento del talento humano que trabaja en ella. Cuando una organización no tiene establecido valores que le sirvan de base y que apoyen su filosofía organizacional, es una institución sin medula espinal metafóricamente hablando, en vista de que es primordial que todas las personas que trabajan en ella tengan los mismos principios organizacionales, éticos y profesionales para que de esta manera se pueda cumplir lo planificado.

Es importante acotar, que generalmente se requiere que los valores del personal y los de la organización estén vinculados y se encaminen hacia el mismo fin; sin embargo cuando este vínculo no existe los deseos y aspiraciones del talento humano puede hacer que la organización decaiga, por el hecho de que las personas no se sienten identificadas con la organización.

### **Diseño de la organización**

Al respecto, Ivancevich et al. (1.997) la definen como: “Proceso mediante el cual los gestores desarrollan una estructura organizativa”. (p. 324).

Seguidamente, para Mejia, Balkin y Cardy (1.998) establecen que para diseñar la organización es preciso elegir una estructura organizativa que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible.

Ambos autores coinciden con la idea de que el diseño general de la organización se inicia con la definición de la estructura organizativa de la misma, la cual determinará el número de unidades, direcciones o departamentos requeridos para darle un funcionamiento óptimo a la organización; cuando no se tiene una estructura claramente diseñada se

generan problemas de autoridad, como que las personas no se hagan responsables de aquellas tareas que le compete realizar o por otro lado realizan mas actividades de las que deberían ejecutar, trayendo como consecuencia descontento laboral, lo que impide el cumplimiento de los objetivos durante una buena practica administrativa.

### **Estructura de la organización**

Robbins (1998), establece que la estructura de la organización: “Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales” (p.200).

Hay seis elementos fundamentales que los gerentes tienen que considerar cuando diseñan la estructura de su empresa: especialización laboral, departamentalización, cadenas de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Mejía et al. (2000), definen la estructura organizativa como: “Las relaciones formales e informales que mantienen las personas de una empresa entre si” (p. 90)

Las estructuras organizativas básicas que actualmente se emplean son tres: burocrática, poco jerarquizada y sin delimitar.

- La estructura burocrática: Una estructura organizativa de tipo piramidal jerarquizada en un gran número de niveles. Se trata de un sistema vertical de gestión, de arriba abajo o de `mando y control`, mediante el cual los directores llevan el mayor peso de la gestión, ejerciendo un control considerable sobre sus subordinados.

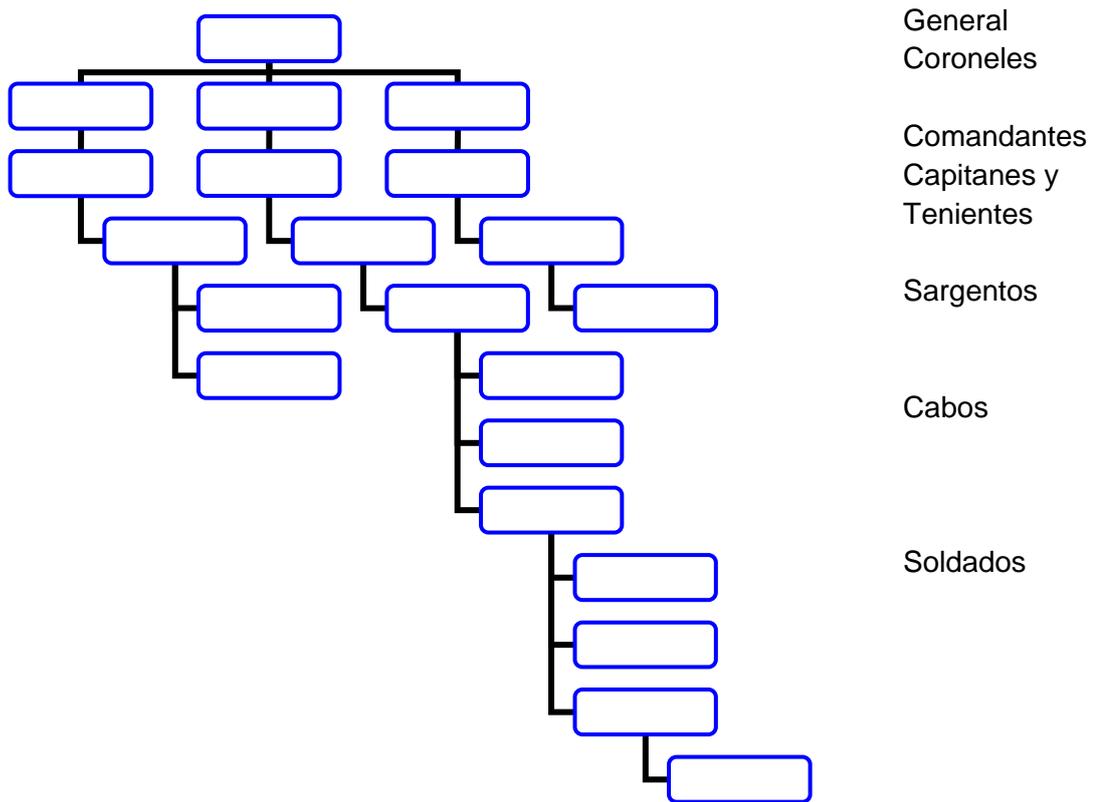


Figura nº 2. Estructura organizativa burocrática

Fuente: Autoras, 2010.

-Poco jerarquizada: Es una estructura organizativa, con pocos niveles organizativos, basada en la descentralización. Las organizaciones pocos jerarquizadas fomentan la participación del empleado en las decisiones empresariales.

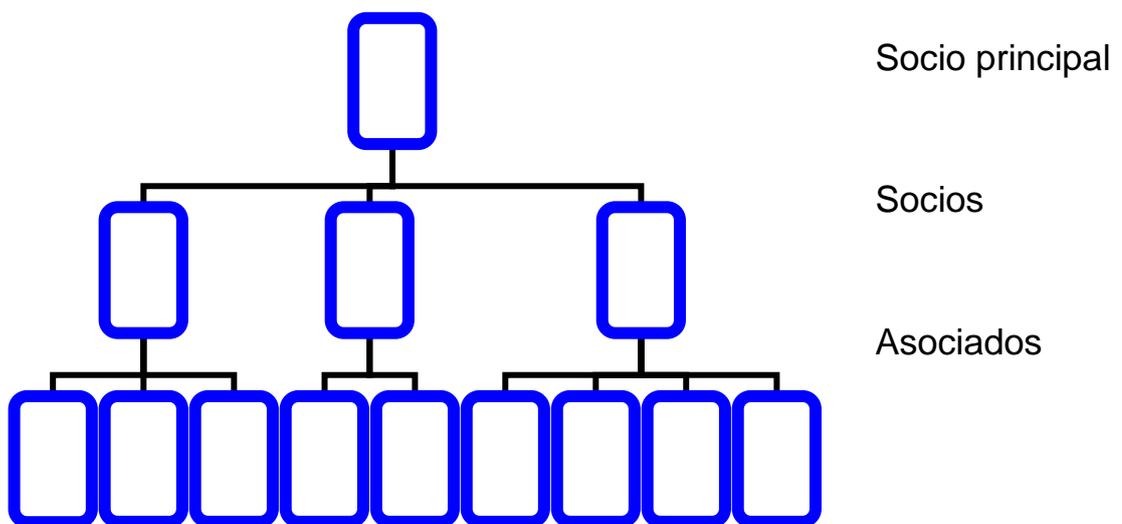


Figura nº 3. Estructura organizativa poco jerarquizada

Fuente: Autoras, 2010.

- La estructura organizativa sin delimitar: Es aquella que permite crear vínculos con clientes, proveedores y/o competidores, tanto para asociar recursos organizativos en beneficio mutuo como para fomentar la cooperación en un entorno incierto. La estructura organizativa sin delimitar se utiliza con frecuencia por empresas que optan por una estrategia empresarial exploradora y que funcionan en un entorno inestable.

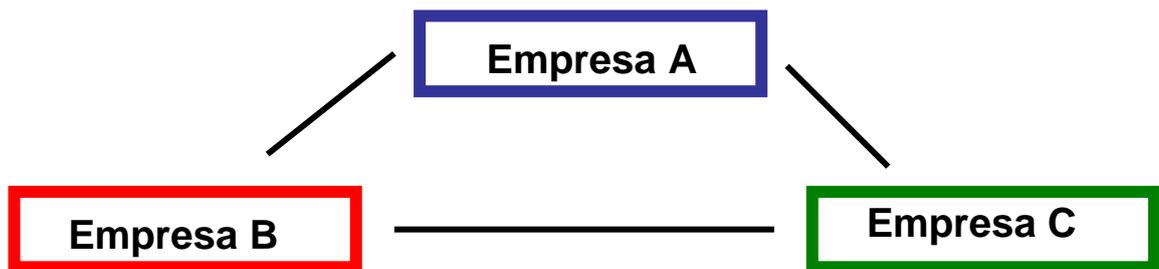


Figura nº 4. Estructura organizativa sin delimitar

Fuente: Autoras, 2010.

Es importante, destacar que cada estructura organizativa escogida por las instituciones dependerá de la realidad existente en el momento de su conformación, y de la razón de ser de la misma. El establecimiento de una determinada estructura y sus niveles generalmente es una decisión de los directivos.

En el caso del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, no posee una estructura definida en donde estén establecidas claramente líneas de mando y funciones para el Departamento.

Asimismo, para elaborar un modelo de gestión es importante conocer la estructura organizativa de las instituciones; ya que esta proporciona la información necesaria para consolidar el modelo que puede adaptarse a su realidad. Es por ello, que no se puede hablar de una organización o sus departamentos, ni investigarlos si no se conoce como está estructurada.

Cabe destacar, que cada organización decide la estructura organizativa que se adapte a su realidad y a la razón de ser de esta. En el

caso del objeto de estudio de esta investigación, la estructura que más se adecua al Departamento es la burocrática, ya que este está conformado por un nivel ejecutivo representado por el Jefe de Personal, y otro nivel operativo caracterizado por el personal que integra el Departamento. La óptima relación entre ambos niveles es la que produce uno resultados positivos, que a su vez alimentan el resto de la organización.

### **Diagramas de flujo o Flujogramas**

Dentro de las definiciones existentes se encuentran:

Vázquez, M. (s/f): Diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

#### **Ventajas de los Diagramas de Flujo**

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo.
  
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Una vez que se ubican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
  
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
  
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Dentro de este marco, según Chiavenato (1994) afirma que “el Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su elección” (p. 89).

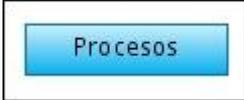
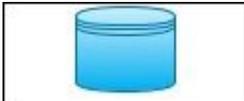
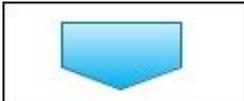
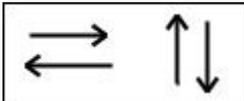
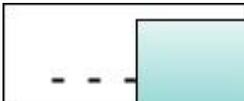
El autor establece una serie de una serie de símbolos, normas, pautas convencionales para la elaboración de los flujogramas o diagramas de flujo, los cuales son:

- El formato o esqueleto del flujograma debe dividirse en partes que representan a los departamentos, secciones o dependencias involucradas en el procedimiento. Cada departamento o sección debe identificarse una sola vez en el flujograma y en el mismo orden o secuencia cronológica de su aparición en el procedimiento que se describe de izquierda a derecha.
- Mostrar una misma dependencia más de una vez en el flujograma aun cuando las acciones del procedimiento no regresen a la misma.
- Las líneas indicadoras del flujograma deben ser más delgadas que las divisorias del formato, rectas y angulares, dotadas de flechas en sus extremos terminales.
- Cada paso de la acción del procedimiento debe enumerarse con claridad y describirse brevemente con muy pocas palabras.
- Cuando algún documento queda retenido en alguna dependencia del flujograma se indica según sea archivado: definitivamente, temporalmente o retenido por algunos días, horas o minutos.
- Cuando hay que destruir algún documento luego de ser utilizado en el procedimiento se indica con una (X) grande.
- Cuando el procedimiento de algún documento da origen a otro se indicará en el flujograma mediante una flecha interrumpida.
- Al igual que en los organigramas en los flujogramas cuando varias líneas se inter cruzan sin tener relación se indica mediante una inflexión en cualquiera de ellas.
- Siempre resultará mejor que el flujograma se muestre en una sola hoja, pero cuando por su extensión se tenga que continuar en otra página, se señala mediante un símbolo cualquiera dentro de un círculo, en la página donde se interrumpe y el mismo que suele llamarse conector se colocará en otra página como siguiente.

## Símbolos de los Diagramas de Flujo

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Los símbolos más comunes son:

	Inicio o fin del programa
	Pasos, procesos o líneas de instrucción de programa de computo
	Toma de dediciones y Ramificación
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama
	Cinta magnética
	Disco magnético
	Conector de página
	Líneas de flujo
	Anotación
	Display, para mostrar datos
	Envía datos a la impresora

Figuras N° 5. Símbolos de diagrama de flujo

Fuente: Autoras, 2010.

Es importante resaltar, que la elaboración de los flujogramas se hace necesaria para destacar aquellos procesos que atropellan a la organización y el flujo de actividades que limitan la obtención de resultados productivos.

Asimismo, para establecer un modelo de gestión que sea efectivo y abarca todos los ámbitos dentro del Departamento caso de estudio de esta investigación, se requiere conocer todas aquellas actividades y procesos que son realizados por cada uno de los empleados.

## **Gestión**

Ivancevich et al. (1997) definen gestión “Como el proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola no podría lograr” (p.12)

Dicho autor establece la gestión desde los siguientes puntos de vista:

- a. Gestión como Proceso: Comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos planteados por la empresa. Dentro de la gestión encontramos que los directivos deben tomar en cuenta ciertos principios que le sirvan de guía durante el desarrollo de este proceso.
- b. Gestión como Disciplina: Se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.
- c. La Gestión y las Personas: La gestión usada en este sentido se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el complejo proceso de la gestión. Se refiere a la importancia de los empleados

con el que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable.

- d. Gestión como Carrera: Las personas que quieran tener una carrera como gestores deberán estudiar las disciplinas de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión.

Dentro de este marco, cuando se habla de la gestión como carrera entra en juego el proceso de formación y capacitación del talento humano que se encargará de dirigir la organización. Estableciéndose como requisito primordial conocer las competencias que debe poseer y desarrollar el jefe o gerente, para que pueda lograr desempeñarse en su cargo de manera eficaz y eficiente, proporcionándole de esta manera beneficios traducidos en productividad y efectividad a la institución o empresa a la que pertenece.

Es por ello, que un gestor debe poseer un cúmulo de herramientas que le permitirán ejecutar el proceso de gestión y dirección en la empresa haciendo que esta crezca cada día y dentro de sus departamentos y unidades se vea presente un constante aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, resulta necesario que todos los individuos desarrollen competencias que le permitan gestionar los aspectos de la organización de la mejor manera, a su vez aquellas empresas que tengan como principal objetivo el crecimiento y especialización de sus empleados logran que aquellos que se han capacitado puedan poner en práctica lo aprendido y los que no tienen los conocimientos propios de la disciplina de gestión puedan desarrollarlos.

En la Dirección de Cultura la práctica en cuanto a la capacitación ha sido muy escasa. Gestionar el Departamento con una visión a futuro y basado en el crecimiento profesional y personal sería ventajoso, pues el personal se sentirá parte de la empresa, tomado en cuenta y motivado, lo que mejorara constantemente su labor.

## **Capacidades propias de la gestión**

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades, que les permitan ejecutar los procesos administrativos para darle cumplimiento a la misión y visión organizacional. Puesto que, plasmarán sus conocimientos en pro del cumplimiento de estas; dentro de las capacidades que debe poseer o desarrollar el talento humano en una organización se encuentran:

### **a. Capacidades técnicas**

Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario. Un ejemplo de estas es la capacidad para manejar un tractor que necesita una persona que trabaje en el sector agrícola.

### **b. Capacidades analíticas**

Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

### **c. Capacidades para la toma de decisiones**

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

#### d. Capacidades informáticas

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

#### e. Capacidades para tratar con las personas

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

#### f. Capacidades conceptuales

Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Dentro de este marco, es importante resaltar que en todos los niveles de la estructura organizativa de las empresas se requieren de personas que desarrollen las capacidades expuestas anteriormente; en vista de que en un determinado momento pueda necesitar el gerente de una capacidad técnica, o el trabajador operario de tomar decisiones de carácter analítico para ejecutar una determinada tarea.

En resumen, las capacidades explicadas anteriormente funcionan como preámbulo teórico de las competencias laborales de nivel gerencial, que se propondrán en el modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

El gerente, líder del Departamento de Recursos Humanos, debe estar al tanto de todos los procesos que se llevan a cabo dentro del

Departamento, además debe ser el guía en cada proceso a ejecutar, es por ello que manejar todas estas capacidades traerá consigo una buena labor como gestor y podrá guiar al personal a un camino seguro y exitoso.

### **Modelo de gestión**

Para conceptualizar lo que es un modelo de gestión, en primera instancia se debe definir el termino modelo, según la Universidad de Colombia este es: “una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema...”

Ahora bien, cuando se habla de modelos de gestión han existido infinidad de definiciones, por lo que para esta investigación se tomaron como base teórica las siguientes:

- Tobar (2002): “Es un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones” (p.29).
- Pineda (2.002): “Es aquel que describe el modo como funciona la estructura organizativa de una empresa. Podríamos describir como se toman las decisiones financieras, cómo fluye la información de índole contable y económica, etc.” (p. 23)

Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN, 1.993):

Es una integración política a través de la cultura corporativa y en especial, de una visión compartida, de distintos componentes que se diseñan sobre: interrogantes que delimitan los campos de análisis de cada proceso, un sistema interactivo de categorías conceptuales que dan cuenta del proceso, un conjunto de procesos que se integran en un sistema dinámico: la anticipación, la acción, la

apropiación y el alineamiento introspectivo; y una “familia” de instrumentos que operacionalizan cada proceso (p.13).

Interpretando las definiciones expuestas, se puede considerar que todos los autores establecen al modelo de gestión, como aquel que aporta elementos a la organización para definir estructuralmente los procesos, su evolución y la toma de decisiones base de una organización.

El modelo de gestión proporciona a toda organización una directriz que seguir para gestionar cada uno de sus recursos a través de procesos efectivos que ayuden a la dirección de la institución hacia la eficacia y eficiencia que se vera en un desempeño efectivo.

En esta investigación el Modelo de Gestión funcionara como una guía a seguir, especificando los subsistemas, procesos, políticas y filosofía organizacional, que han de orientar el quehacer diario de esta unidad. Brindando, de esta manera la posibilidad de que las actividades sean llevadas a cabo en el tiempo planeado para obtener los resultados esperados.

### **Clasificación de los Modelos de Gestión**

Cuando se habla de modelos de gestión existen diversos tipos, a continuación se explicarán algunos de ellos:

#### **Modelo autoritario**

Para Pineda (2.009), este modelo se centra en el hecho de que al empleado se le dice lo que ha de hacer y se ignora la opinión de este, por lo que no se considera necesario consultarle sobre ningún aspecto.

A su vez, la dirección, apoyada o no en los estamentos técnicos de la empresa, instruye al trabajador sobre lo que ha de hacer y cómo tiene que hacerlo, Pineda asocia este modelo, que todavía, con las empresas más

típicamente fabriles y antiguas, con las cadenas de montaje. Pero esto no tiene necesariamente por qué ser así. El modelo autoritario puede darse en cualquier industria bien sea de bienes o servicios.

Asimismo, la autora explica que las personas que trabajan en organizaciones que tienen como base este modelo, necesitan un conocimiento muy preciso de lo que han de hacer y desarrollar habilidades específicas para llevarlo a cabo. Sin embargo, las habilidades sociales y de relación son consideradas poco necesarias. La formación característica de este tipo de empresas está basada en la transmisión de conocimientos y en menor medida de desarrollo de habilidades. La formación es utilizada sobre todo para impartir conocimientos de técnicas productivas y administrativas y como instrumento de comunicación de políticas y procedimientos.

En resumen, los modelos autoritarios se basan en la formación en conocimientos especializados. Las necesidades se diversifican conforme el modelo se hace más participativo. En su estadio más descentralizado la formación que desarrolla habilidades de relación se convierte en prioritaria.

A su vez, se tiene que las ventajas y desventajas de este modelo dependerán del modo en que sea utilizado por las empresas; si bien es cierto el modelo tiene un estilo gerencial rígido e inflexible con respecto a la participación del talento humano en el desarrollo de actividades a ejecutarse por parte de las unidades, o departamentos que conforman la organización, limitando la intervención de los empleados en el proceso de toma de decisiones; por lo que la opinión del trabajador queda en segundo plano; en ocasiones la utilización de este modelo es necesaria y representa una ventaja para la eficacia y eficiencia de la organización.

De hecho, cuando la realidad de una organización esta caracterizada por la ausencia de autoridad, control y una dirección eficiente la utilización de este modelo podría traer resultados positivos a la empresa, porque el carácter autoritario aportaría el aspecto de organización, cumplimiento de objetivos y respeto de las líneas de mando y autoridad.

## **Modelo Empowerment**

Con respecto a este modelo, Pineda (op.cit) establece que es aquel que tiene como fundamento asignar recursos, poder de decisión y responsabilidad a personas o grupos dentro de una organización, a veces para gestionar negocios enteros, a veces para cometidos específicos.

Asimismo, se puede decir que cuando se le permite al talento humano de una organización gerenciar recursos y se le da el poder de tomar decisiones con respecto a la utilización eficaz de los recursos, los empleados se sienten importantes dentro de la institución. Es por ello, que en la actualidad la utilización de este modelo dentro de las organizaciones se ha incrementado.

## **Modelo de gestión de dirección participativa.**

Es explicado por Iglesias (2004), como aquel que comparte entre todos los integrantes de la organización no solo las responsabilidades, sino también, la toma de decisiones. Incrementa la voluntad de cooperar y disminuya la resistencia al cambio, pero no existe una comprobación científica en cuanto al aumento de productividad. Requiere de alta profesionalización en la organización y orientación hacia proyectos concretos. La generación de estrategias ya no es prioritaria del máximo nivel, ni de los especialistas, sino que es compartida por casi o todos los estamentos de la organización.

En lo esencial, este modelo toma en consideración a todos los empleados de la organización, para la planificación y ejecución de acciones, sin embargo, la implementación del modelo dependerá de la realidad existente en la institución, así como el compromiso y grado de pertenencia que tengan el personal que labora en ella.

## **Modelos de Gestión de Calidad. (ISO 9000)**

Son uno de los modelos de gestión más utilizados por las organizaciones en un principio de productos y posteriormente las de servicio

Dentro de los modelos de gestión de calidad nombrados por Moya (1996), se tienen los siguientes:

### 1. Las normas ISO9000

Las normas ISO 9000 de aseguramiento tienen como objetivo fijar las condiciones mínimas del sistema de calidad de una empresa para garantizar el cumplimiento de los requisitos especificados para sus productos.

La nueva familia de normas ISO 9000, aprobada a finales del 2000, tiene como objetivo ayudar a las empresas en el desarrollo de un sistema de calidad. La serie ISO 9000(2000) se compone de las siguientes partes:

- Las normas ISO 9000, describe los fundamentos de los sistemas de calidad y especifica la terminología de los sistemas de calidad.
- La ISO 9001, especifica los requisitos de un sistema de calidad de una organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes. Su objetivo es aumentar la satisfacción de los clientes.
- Se usa en un marco prescriptivo en el sentido de que una empresa adquiere el derecho de exhibir el certificado de calidad durante un año, o más si es revisado.
- La ISO 9004, es un conjunto de directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

Añade directrices y pautas de ayuda para la implementación de la 9001 y describe un modelo de gestión de calidad para llegar a la excelencia empresarial, en competencia con los modelos del premio europeo EFQM y americano Malcolm Baldrige.

Las normas ISO 9000 identifican ocho principios de gestión de calidad, que la dirección de las empresas puede utilizar para mejorar (la performance) de sus sistemas de calidad. Las ideas que encierran estos principios son:

**La organización:** Esta orientada al cliente. Una organización depende de sus clientes, y por lo tanto debe identificar sus necesidades actuales y futuras, cumplir sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas.

**Liderazgo:** Los líderes de una organización establecen la unidad de objetivos y la orientación. Han de crear el ambiente propicio en la organización, de forma que el personal puede involucrarse en el logro de los objetivos de la organización

**Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.

**Orientación a los procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente mediante la gestión por procesos.

**Orientación a la gestión del sistema:** Identificar, entender y gestionar los procesos con objetivos claros contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización.

**Mejora continua:** La mejora continua es todas las áreas de la organización debe ser un objetivo permanente.

**Decisiones basadas en hechos:** Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores puede crear valor incrementando las relaciones mutuamente beneficiosas.

Las normas ISO 9000 poseen un esquema que representa el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Las flechas

continuas añaden valor y las discontinuas son el flujo de información. A continuación el esquema:

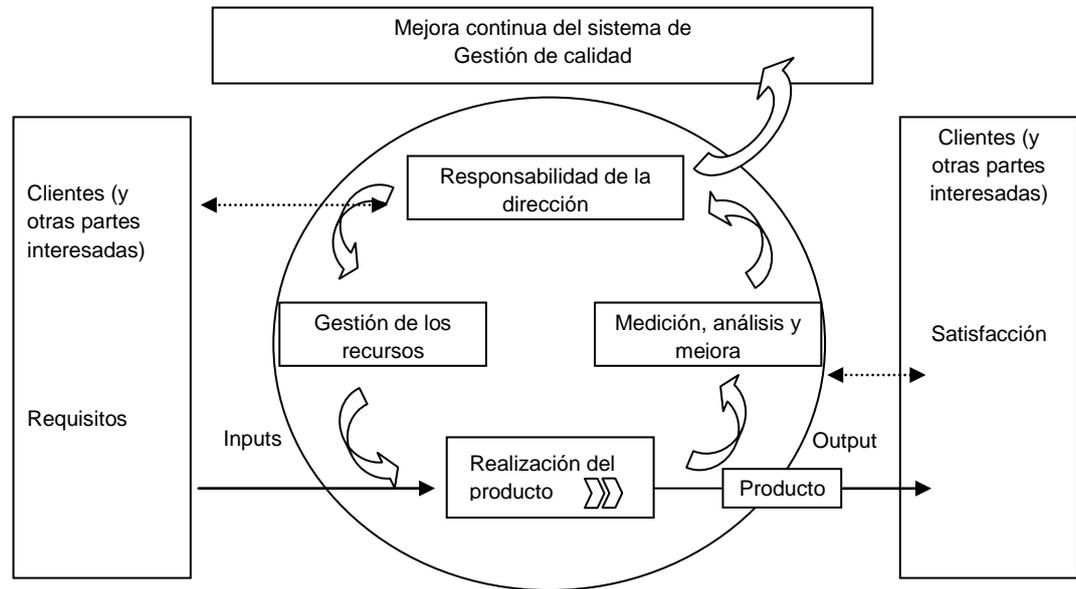


Figura N° 6. Modelo ISO 9000. Esquema tomado de Moya (1996 c.p. Canela y Griful 2005). Autoras 2011.

## El modelo EFQM

Continuando, con los modelos de calidad se tiene el EFQM, el cual según Campos (1996) fue creado con el fin de aumentar la competitividad de las empresas europeas utilizando la filosofía de gestión de la calidad total, catorce empresas fundaron en 1988 la organización European Foundtion For Quality Management.

El modelo se basa en la orientación al cliente, las alianzas de los proveedores, la implicación del personal, las decisiones basadas en procesos y hechos, el liderazgo y la coherencia con los objetivos, la responsabilidad social, la mejora continua, la innovación y la orientación hacia el logro de los resultados .

Tiene un esquema general formado por nueve criterios de evaluación de la excelencia de una organización. El esquema es:

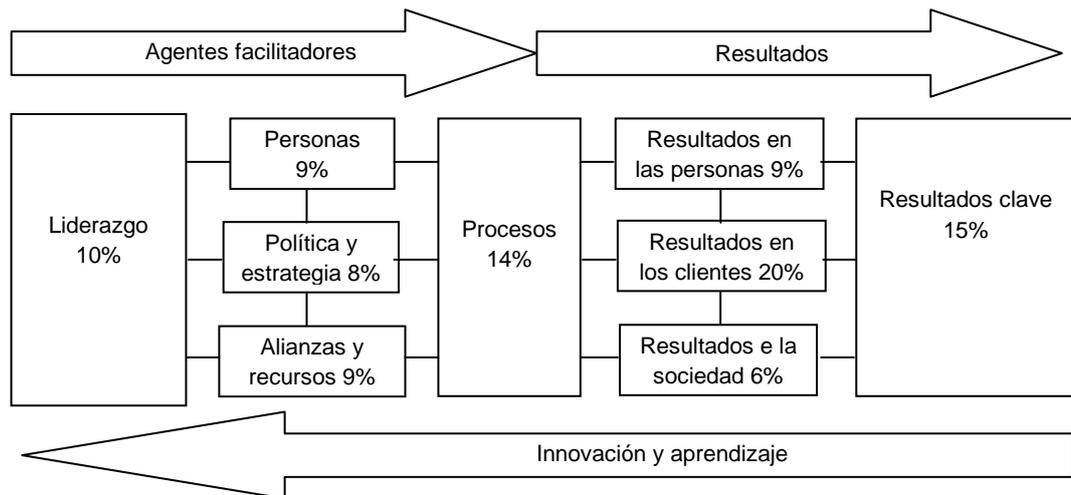


Figura N° 7. Modelo EFQM. Esquema tomado de Moya (1996 c.p. Canela y Griful 2005). Autoras 2011.

Aspectos que consideran cada uno de los criterios del esquema:

- Liderazgo: Este criterio examina cómo los líderes desarrollan y facilitan la misión, implantan los valores de la empresa, implican al personal y mantienen el compromiso con las partes interesadas.
- Política y estrategias: Se refiere a como se implantan la misión y visión, con una estrategia centrada en las partes interesadas. La política y la estrategia han de estar fundamentadas en la información del seguimiento del rendimiento y las actividades relacionadas con la creatividad, la investigación y el aprendizaje.
- Gestión del personal: Se refiere a cómo gestionan, desarrollan y aprovechan el conocimiento y el potencial de las personas que trabajan en la empresa y a como se utiliza la formación como el máximo potencial del personal para mejorar continuamente. Los sub-criterios incluyen apartados referidos al dialogo del personal y la empresa, o a como el personal es premiado, reconocido y cuidado.
- Alianzas y recursos: se refiere a cómo la organización planifica y gestiona las alianzas externas con los proveedores y los recursos internos, apoyada por su política y estrategia. Respecto a los recursos

internos, valora cómo gestionan las finanzas, las instalaciones, la tecnología, la información y el conocimiento.

- Procesos: Alude a cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y a cómo se corrigen fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades.
- Resultados en los clientes: Se refiere a qué consigue la organización en lo relativo a sus clientes externos, incluyendo medidas de percepción externas, como los resultados de las encuestas del cliente como indicadores del rendimiento.
- Resultados en el personal: se refiere a qué consigue la empresa en relación con las personas que la integran, teniendo en cuenta tanto indicadores internos de rendimiento como la percepción que el personal tiene de la empresa, por ejemplo, mediante encuestas de satisfacción del personal.
- Resultados en la sociedad: Se refiere a qué logros está alcanzando la empresa en relación con la sociedad, tanto local como nacional y extranjera, teniendo en cuenta tanto los indicadores de la percepción de la empresa por la sociedad como los internos (reciclaje, mecenazgo, residuos, etc.).
- Resultados clave: Se refiere a qué logros consigue la empresa con relación al rendimiento. Tanto resultados como indicadores.

En resumen las características y ventajas del modelo europeo son:

- El modelo sirve para cualquier tipo de organización y cualquier clase de actividad.
- Esta ordenado sistemáticamente.
- Se basa en hechos y en experiencias contrastadas no en opiniones personales.
- Es un marco de referencia que da una base conceptual común a todo el personal.
- Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal.
- Sirve para diagnosticar la situación real de una empresa.

Por último, es conveniente luego de ver la evolución histórica de los modelos, la cual ha ido en la línea de trasladar capacidad de decisión desde los puestos más altos del organigrama a los de base. Se puede concluir, que un modelo de gestión refleja la elección que han hecho los altos ejecutivos de una empresa, en cuanto a definición de objetivos, motivación de esfuerzos, coordinación de actividades y asignación de recursos; en otras palabras, cómo definen el trabajo gerencial, asimismo lo afirman Birkinshaw y Goddard en su artículo titulado ¿Cuál es su modelo de gestión?.

De allí pues, que el establecimiento de modelos de gestión en las organizaciones, sea un aspecto de vital importancia no solamente para el mejoramiento del desempeño de las mismas; sino para que estas se mantengan competitivas dentro del mercado al cual pertenecen, sin importar si son organizaciones que prestan un bien o un servicio.

Finalizando el punto sobre modelos de gestión, debe considerarse que cada uno de los aquí propuestos, establecen una serie de estatutos que determinan el rumbo a seguir por un departamento u organización. En el caso del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, el modelo aplicable debe estar basado en la participación, reforzando así, la identidad organizacional y la visualización del éxito y los objetivos organizacionales. Es por ello que la propuesta a realizar para dicho Departamento será sustentada en el Modelo EFQM y el Modelo de Gestión de Dirección Participativa.

El primero de estos, determina los aspectos que consolidan el modelo, partiendo de un liderazgo definido que afianza las personas, las políticas y estrategias, y a su vez las alianzas y los recursos, por medio de la ejecución de procesos bien definidos, lo que traerá consigo el alcance de unos óptimos resultados, valorados por medio de las personas constituyentes de la empresa, los clientes y la sociedad. El Modelo EFQM es un sistema que busca un aprendizaje y una innovación continua, lo que proporcionara resultados que mejoren el sistema de trabajo del Departamento caso de estudio.

El Modelo de Gestión de Dirección Participativa, promueve que las decisiones sean tomadas por todos aquellos miembros de la organización, en este caso esto generara un ambiente más propicio para que la ejecución de actividades desde aquellas con menor grado de importancia, hasta las que requieren gran atención, puedan ser ejecutadas con la participación y aprobación de todos, además de que se maneje una comunicación asertiva en cuanto a los procedimientos y estatus de las mismas.

Luego, de haber explicado los diferentes modelos de gestión es importante abordar el aspecto de competencias, el cual guarda relación con la presente investigación. Es por ello que se hace necesario considerar los principales aspectos de la gestión por competencia.

### **Gestión por competencias**

Para Schwartzman (s/f) la gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento operativo deberá permitir:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor, en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Para ello, un modelo de gestión basado en competencias debe tener en cuenta que los objetivos y la planificación de los recursos humanos deben ser elaborados a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

La función de gestión de los recursos humanos, debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa. Ahora, las personas y sus conocimientos, son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de talentos humanos basado en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un enfoque proactivo y recordando que el talento humano es fundamental para llevar a cabo las estrategias propuestas dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, con un papel activo de las competencias logrando un mejor desempeño laboral y personal y adaptándose a las necesidades de cada uno; separando la organización del trabajo de la gestión personal.

Para el departamento, sería una herramienta estratégica para enfrentar los cambios que se imponen dentro de la Dirección de Cultura de la UCV, impulsando a un nivel de excelencia las competencias individuales y garantizando el desarrollo del potencial de los individuos de lo que saben hacer o podrían hacer.

### **Competencia Laboral**

David McClelland (1973 c.p. Alles 2009) fue el propulsor de los estudios de competencias basados en conductas e introdujo el aspecto de la motivación. Para poder comprenderla se debe dar una definición del término motivo, entendido este como el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos y metas; a su vez esta es un incentivo que energiza y orienta comportamientos.

El autor propone un enfoque cuya desviación fundamental para el análisis de roles de trabajo consiste en que la evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y definen rol de trabajo en función de las características y conductas de esas personas, vinculando las competencias como forma de evaluación de aquello que “realmente causan rendimiento superior trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiadamente todas las características de una persona y que son asociadas con el rendimiento en el trabajo”

De igual manera, este autor propone una serie de supuestos, los cuales están establecidos en el Taller para determinar las Necesidades de Capacitación del Personal ATS y Obrero de la UCV (2004), dichos supuestos son:

- Algunas personas se desempeñan en forma más efectiva que otras en cada cargo.
  
- Los empleados más eficientes realizan sus actividades en forma diferente y poseen características o competencias distintas.
  
- Si bien las experiencias, las habilidades y los conocimientos son necesarios para lograr un desempeño excelente, éstos no son suficientes para garantizarlo; por lo que se requiere estudiar otros elementos tales como: actitudes, motivos, rasgos y estilo personal, para que este desempeño sea alcanzado.
  
- Existen competencias más fáciles de identificar que otras. Las competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades son más sencillas de detectar que las asociadas a los motivos, actitudes, estilos personales y rasgos de personalidad.

Luego de los aportes de McClelland, surgieron diversos autores que abordaron el aspecto de las competencias laborales, por lo que se hace necesarios dar un abordaje de las diferentes posturas sobre dicho término en el ámbito laboral.

La noción de competencia tal como es usada en relación al mundo laboral es un intermedio entre los saberes y prácticas concretas, ya que la competencia es intrínseca de la acción, es por esto que presumen juicios razonados y no existe competencia si los conocimientos teóricos no son acompañados por las condiciones y las capacidades que permitan ejecutar las decisiones que dicha aptitud sugiere.

Las competencias laborales no son perspectiva de éxito en la práctica de un trabajo, son capacidades reales y demostradas, teniendo en cuenta el aspecto epistemológico y el emocional. Estas competencias, pueden observarse en situaciones diarias de trabajo, constituyendo una forma de evolución de las competencias básicas, apoyándose en ellas para poder desplegar, ahondar y especificarse como modos de acción.

### **Definiciones de Competencia.**

Spencer & Spencer (1993 c.p. Alles, 2005) definieron las competencias como: “Una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral”. (p.212)

Considerando, característica profunda en el sentido de que la competencia es una parte integradora y permanente de la personalidad del individuo, por lo que puede predecir el comportamiento en una gran variedad de situaciones y tareas laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia es la causa o predice el comportamiento y desempeño de la persona que la posee.

Criterio de referencia significa que la competencia realmente predice quién hará algo bien o mal, se mide en relación con un estándar o criterio específico.

Concretando la definición de competencias de acuerdo a los autores citados, se tiene que estas son, en definitiva, características

fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

Otras definiciones relacionadas con el término conceptos competencia laboral, son las realizadas por:

Centro Interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional (Cinterfor) (s/f c.p Alles, 2005): “Una capacidad efectiva para llevar exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada” (p.206).

Para el Consejo de Normalización y Certificación (conocer) (1998 c.p. Alles, 2005), competencia es: “Una capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (p.206).

Sistema de Formación Permanente Chilecalifica (2.005): La competencia laboral expresa las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo.

Levy-Leboyer (1996 c.p Alles, 2005) son: Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. (p.220)

Colardy (1996 c.p Alles, 2005): Son el conjunto de las capacidades demostradas en la vida profesional y social presente. Las competencias

son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve y muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad o el sector profesional en el cual él vive cotidianamente. (p.223).

Para Pineda (2002) las competencias son "...la capacidad para hacer. Capacidad que se deriva de poseer conocimientos, de conocer técnicas para ponerlos en práctica, de haber desarrollado las habilidades necesarias para utilizar dichas técnicas con eficacia y de tener la actitud necesaria utilizar dichas habilidades". (p.15).

En definitiva y para los efectos de esta investigación el término competencias será definido como todas aquellas habilidades, conocimientos, destrezas innatas o no que posee o desarrolla una persona para desempeñar eficaz y eficientemente las funciones inherentes a su cargo. En este sentido, se considera que el conocer las competencias requeridas para los puestos de trabajo permite dirigir adecuadamente al equipo de trabajo en las organizaciones, con el objeto de alcanzar todo lo planeado, permitiendo una mejor visión del rendimiento laboral.

Para esta investigación se hará necesario estudiar directamente al talento humano en su lugar de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente más eficaces y eficientes en sus tareas con aquellos que son solamente buenos en sus actividades.

### **Características o componentes de las competencias.**

Dentro de este marco, para Spencer y Spencer (1993 c.p. Alles, 2005) establecen cinco principales características de competencias:

1. Motivación: Se refiere a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y

lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos y metas, tomando responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor .

2. Rasgos: Consiste en el establecimiento de características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: el equilibrio y buenos reflejos, son competencias importantes en un trapealista.
3. Concepto de uno mismo: Lo que cada persona considera que es, con respecto a sus valores, características, actitudes e imagen. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.
4. Conocimiento: Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un meteorólogo sobre la formación de tormentas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de una costurera para confeccionar vestidos.

Resulta importante acotar, que los componentes de competencias explicados, estos han sido divididos en dos grupos; aquellos fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos y los difíciles de localizar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad (características)

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el Modelo del Iceberg, donde muestran gráficamente la división de los componentes de las competencias nombradas en dos grupos las más fáciles de detectar y las menos difíciles de detectar y desarrollar.

El primer grupo lo integran los conocimientos y destrezas y el segundo grupo lo conforma los valores, el concepto de uno mismo, el núcleo mismo de la personalidad y actitudes.

## Modelo del Iceberg

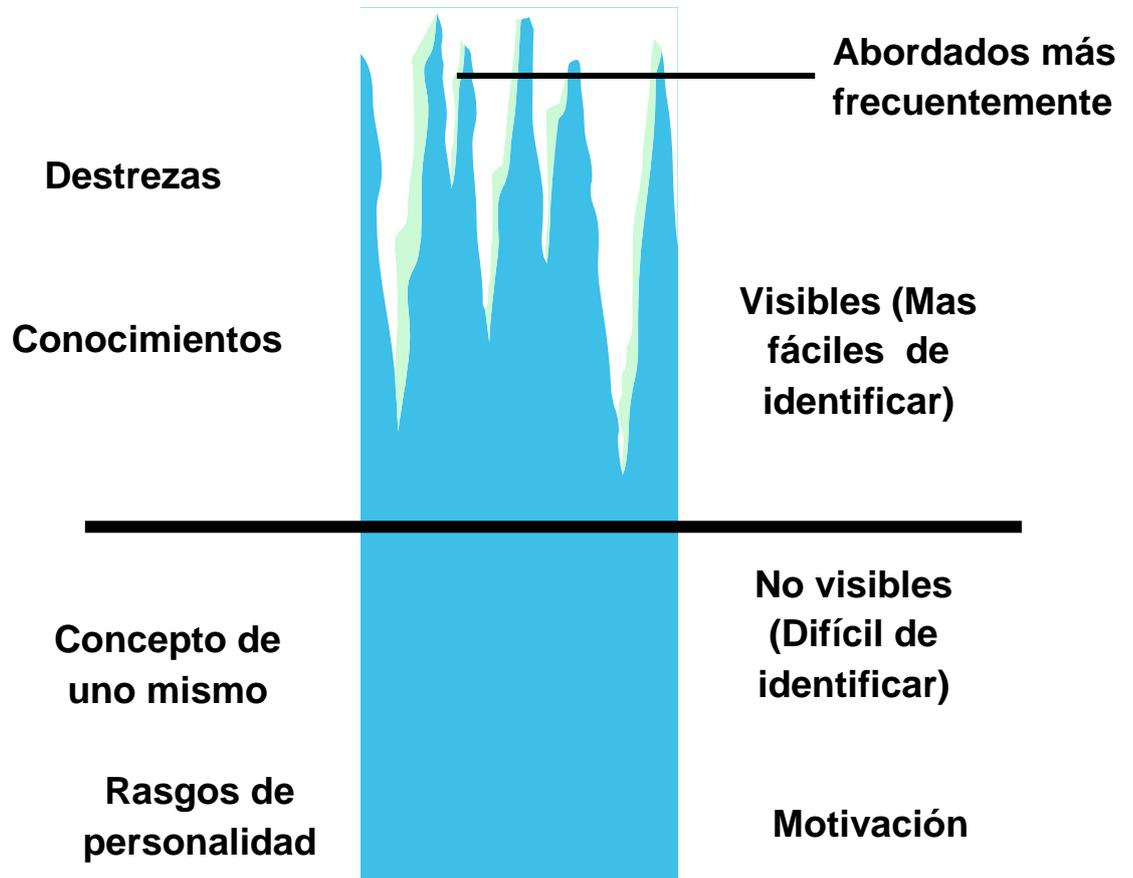


Figura N° 8. Modelo del Iceberg

Fuente: Spencer y Spencer (1993 c.p. Alles, 2005). Autoras,2010.

En este orden de ideas, se podría decir que las primeras competencias mostradas en el esquema (elementos visibles) son las más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación dados a la persona, se encuentran localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas. Entre estas competencias se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables.

Las segundas (elementos invisibles y desarticulados) resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas que puedan aportar información acerca del estado de desarrollo o ausencia de dichas competencias presentes en este; acción que se ve en ocasiones limitadas, ya que algunas personas no aprueban ser analizadas. Se encuentran localizadas en lo más profundo de la mente de los miembros que forman la organización, son difíciles de explicar pero influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones, constituyendo el inconsciente organizacional.

De hecho, la parte superior existe desde el momento mismo en que se crea la organización, pero la sumergida no se ha formado prácticamente hasta tanto los propios sistemas formales y los procesos de integración interna de la organización y adaptación del entorno no van haciéndola surgir como elementos compartidos por los miembros del Departamento.

En ese sentido es que se plantea la determinación de lo inferior del Iceberg por la parte superior. Si el Talento Humano, es considerado un factor y no un recurso más y se ve en su dinámica la interacción es posible ubicarlo en un punto de vista social, correspondiendo a la parte sumergida del Iceberg, pues todo lo que en ella se encuentra tiene como punto común de referencia, las relaciones entre los hombres y de estos con los elementos técnicos, como parte del proceso de formación dentro de la organización.

### **Elementos de las competencias**

Siguiendo a Guy Le Boterf (1996 c.p. Fernández y Baeza, 2003), la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El saber actuar: Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas

por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar: Es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El poder actuar: En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

A continuación presentamos un esquema donde se refleja la relación entre los tres componentes cuya suma conceptual genera la competencia de la persona.

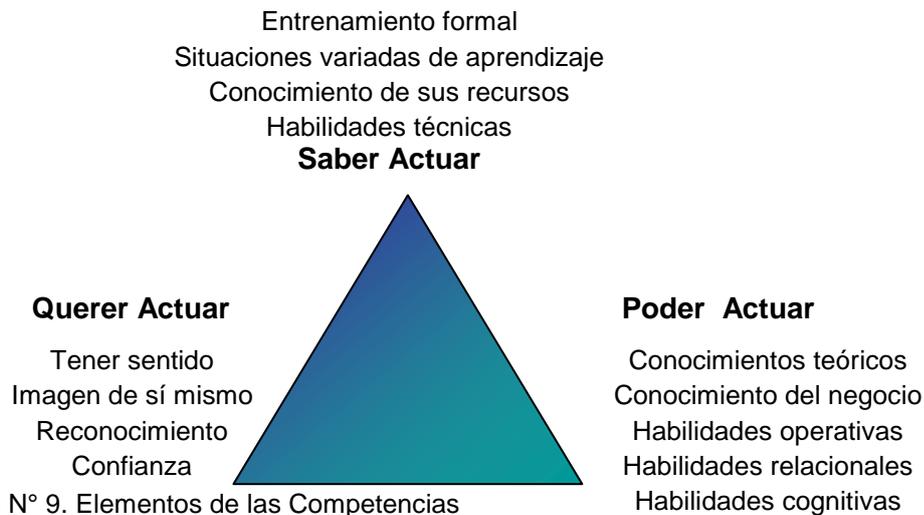


Figura N° 9. Elementos de las Competencias

Fuente: LE BOTERF, G. El modelo de competencias. En: Fernández, Baeza (2003.). Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2003. Autoras,2010

Para que un individuo desarrolle o ponga en práctica una competencia necesita de los elementos explicados anteriormente, no solo se requiere el saber actuar tener los conocimientos, sino que el individuo debe querer actuar, es decir tener la motivación suficiente para poner en práctica sus conocimientos y un punto importante es el poder actuar. Es por ello que las organizaciones deben fomentar un ambiente óptimo en donde el talento humano pueda actuar, para que de esta manera se incentiven y desarrolle sus conocimientos técnicos.

### **Clasificación o Categoría de las competencias**

Las competencias se dividen según Spencer & Spencer (1993 c.p Alles, 2005), en dos categorías: las de punto inicial y las diferenciales.

Competencias de punto inicial: Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas) que se necesitan en un empleo para desempeñarse adecuadamente. Competencias de punto inicial son, por ejemplo: para un vendedor, el conocimiento del producto que ofrece y la habilidad para hacer facturas.

Competencias diferenciales: Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores de los demás. Por ejemplo las competencias orientación al logro, que implica establecerse objetivos más altos que los que la organización requiere.

Spencer y Spencer (1993 c.p. Alles, 2005) organizan las competencias de la siguiente manera:

**Competencias de logros y acciones.**

- Donde se identifica la preocupación por el orden, la calidad y la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información.

-

**Competencias de ayuda y servicio**

- Entendidas como empatía y orientación al cliente.

**Competencias de influencia**

- La capacidad de establecer relaciones interpersonales y la conciencia organizacional

**Competencias gerenciales**

- Se traducen en dirección, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

**Competencias cognoscitivas**

- Abarcan la capacidad de análisis y el razonamiento de conceptos.

**Competencias de eficacia personal**

- Incluyen el autocontrol, la seguridad en uno mismo o la flexibilidad.

De la misma manera, infinidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos.

En este orden de ideas, para Nadine Jolis (1998:29-30 c.p Alles, 2005), las competencias se clasifican de la siguiente manera:

Competencias teóricas: Por ejemplo, conectar saberse adquiridos durante la formación con la información.

Competencias prácticas: Por ejemplo, traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

Competencias sociales: Por ejemplo, lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.

Competencias del conocimiento (combinar y resolver) por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Para la autora las tres primeras categorías convergen en la última.

Del mismo modo, según el Sistema de Formación Permanente, Chilecalifica (2.005), los tipos de competencias son:

Básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial (básica, secundaria, postsecundaria) y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

Empleabilidad: Son aquellas capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y navegar en el mundo del trabajo. Incluyen las competencias básicas pero en este caso aplicadas a la `demanda compleja` que constituye integrarse al mundo del trabajo.

Conductuales: Son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea, como es el caso de las competencias funcionales.

Funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según estándares y calidad establecidos por la

empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Las competencias funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizajes formales (educación o formación convencionales) pero también a través de diversas modalidades de aprendizajes no formal o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre como consecuencia de realizar una tarea)

Las competencias funcionales pueden subdividirse en transversales y específicas:

Transversales: son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones o funciones laborales dentro de un sector productivo, dentro de una familia de ocupaciones o incluso para todos los sectores productivos y empresas.

Específicas: están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones. Frecuentemente se las denomina competencias técnicas.

En este sentido, para finalizar las clasificaciones de las competencias dadas por autores se tiene las propuestas por Alles (2.005), las cuales son:

Competencias cardinales, generales o genéricas: Son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberían tener. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.

Es importante resaltar, que éstas a su vez podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adopta.

Competencias específicas gerenciales: Son aquellas aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en las categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

Competencias específicas por área: Son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización.

Cabe acotar, que para efectos de la identificación de competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, se tomó en consideración la clasificación de competencias de la autora Alles, por considerarse las más completas en cuanto a información teórica y variedad en las competencias. Actualmente las organizaciones suelen determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior en su talento humano.

### **Definición de grados de las competencias**

Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Con respecto, a la interpretación de los grados en las competencias Alles (2005) establece los siguientes:

- A.** Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B.** Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar promedio.
- C.** Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D.** Mínimo nivel de la competencia.

A su vez la autora resalta que no importa la denominación que se le dé a los grados si es en letras o en números, lo supremamente importante es la uniformidad de criterios al definir un modelo dentro de una misma organización.

Por otra parte, si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta las siguientes características:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada una de las competencias.
- Definir de tal forma que cada conocimiento, habilidad o cualidad corresponda con un nivel de competencia concreto.
- Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basar sus juicios y apreciaciones.

Por consiguiente, dichos grados son enunciados en carácter de orientación. Los mismos pueden aumentar o disminuir en número según el área o sub-áreas de desempeño dentro de la organización.

### **Métodos de identificación de competencias laborales**

Ernest & Young Consultores(s/f), considera que hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo eficaz de actividades dentro de la empresa. Entre los métodos considerados se tiene:

- Aquellos donde la información es suministrada directamente por las personas que desempeñan el puesto de trabajo.
- Los que la información es suministrada por el supervisor, otra personas dentro de la empresa y probablemente una persona de fuera de la organización.

Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

Dentro de los mejores procedimientos para obtener la información sobre cada puesto están:

Entrevistas en cascada: Realizadas desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. Pero este sistema puede

resultar menos eficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y la complejidad de la empresa.

Por ello, y sin renunciar a obtener información de primera calidad, existen otros métodos como el panel de expertos, el conocimiento de los superiores, el *assessment center* y las pruebas de compatibilidad profesional, entre otros, que minimizan la variable tiempo sirven para recabar información de mucha calidad.

De entre todos éstos, destacan dos métodos para definir los conocimientos y cualidades que conforman las competencias de una empresa:

### **A) Reuniones con directivos y personal clave**

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener.

Es conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave:

- Los técnicos de recursos humanos de la empresa definen un primer borrador de competencias. En caso de que la empresa no cuente con técnicos de recursos humanos, el borrador puede redactarlo un asesor externo.

Esta propuesta debe incluir:

1. Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.
2. La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre conceptos empleados.
3. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la empresa desee transmitir como cultura corporativa

Entrevista con cada director funcional, con técnicos y con mandos de amplia experiencia en la empresa a efectos de completar y validar la información. Debe tener un formato definido con el que se obtenga el

inventario de competencias del área y una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle el formato adecuado.

Este análisis puede proporcionar datos importantes acerca del estado actual de situaciones específicas dentro de la empresa.

Seguramente habrá diferencias entre la empresa que se quiere llegar a ser y la que realmente se es, por lo que resulta un buen momento para identificar esa diferencia y plantear una posible solución y evolución. Y una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos dentro de la empresa.

## **B) Selección a través de un inventario de competencias estándar**

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar para la empresa. El equipo directivo desarrolla, junto con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque por competencias, y por tanto, la operación y filosofía de negocio de la empresa.

En este punto es importante destacar, que se utilizó un inventario de competencias estándar como instrumento para determinar las competencias laborales que tendría el modelo de gestión propuesto para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

### **Modelos de Competencias.**

Según Saracho (2.005), los tres modelos de competencias que se presentarán a continuación han surgido para responder a diferentes necesidades de las organizaciones en diferentes momentos del último cuarto del siglo veinte. Los valores, paradigmas y lo más importante, la

conceptualización del trabajo de quienes crearon estos modelos también fue, por tanto, diferente.

### **El modelo de competencias distintivas**

Saracho (2.005), establece que este modelo se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse exitosamente en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda la corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de talento se sustenta en las premisas de este modelo.

Se enfoca en las personas, ya que sostiene que una competencia es una combinación de características que le permiten a alguien comportarse de cierta manera para conseguir unos resultados extraordinarios o de nivel superior.

Por lo tanto, lo que importa a este modelo es hallar las características entre personas a partir de los distintos resultados que obtienen en el trabajo y a partir de haberlas identificado, crear un perfil o patrón de características que servirán para gestionar el cambio de esas características personales en el resto de las personas de la organización

El modelo de competencias distintivas considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos, y conocimientos aplicados o know how.

## **El modelo de competencias genéricas**

Según Saracho (2005), se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse correctamente en un puesto determinado y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse correctamente en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de mejores prácticas y “benchmarking”.

Se orienta hacia los comportamientos, ya que sostiene que una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a unos resultados estándar que la organización requiere de dicho rol.

Por lo tanto, establecer competencias generales para un rol determinado es importante, para luego crear perfiles o patrones basados en comportamientos esperables para todo aquel que ocupe el rol. Halladas las conductas no importa quién las realice pues llegará a los mismos resultados, por lo que cualquier ocupante de un rol deberá cambiar sus comportamientos para resultar efectivo en dicho rol.

El modelo de competencias genéricas se basa en los comportamientos y por lo tanto las habilidades interpersonales cognitivas y de liderazgo; mientras que sólo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto de la persona que soporta los comportamientos pero no es modificable o desarrollable, por lo que sólo se identifica a modo de dato anexo.

## **El modelo de competencias funcionales**

Para Saracho (2.005), se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción.

Es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de competencias técnicas, normalización de competencias y certificación de competencias se sustentan en las premisas de este modelo.

Hace hincapié en el desempeño, ya que sostiene que una competencia es una función, es decir, una competencia involucra personas, comportamientos de una manera tal que a partir de ellos las organizaciones obtienen unos resultados determinados. Por lo tanto lo que importa a este modelo es hallar resultados que cada rol debe aportar y en consecuencia el perfil o patrón para cada rol estará definido por los resultados parciales que en su totalidad provocan un desempeño determinado para cada rol.

Determinados los resultados necesarios para cada rol, no importa quién realice las acciones ni cómo las realice, el cambio siempre debe realizarse en función de los comportamientos que llevan al desempeño requerido para cada rol.

En el modelo de competencias funcionales se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer bien el trabajo.

La gestión por competencias es siempre una herramienta que afecta indirectamente a los resultados organizacionales. Aunque los tres modelos consideran estas tres variables en su conceptualización de competencia, cada uno de ellos asume que el cambio en los resultados organizacionales depende en mayor medida del cambio en alguna de las tres variables, es decir, las personas (como son tanto a nivel emocional como laboral), el comportamiento (el modo de proceder dentro de la organización) y el desempeño (si son eficaces y eficientes ejerciendo sus roles y realizando sus tareas).

### **Distinciones respecto a la metodología de implantación**

Los distintos enfoques de estos tres modelos han originado tres metodologías distintas para la implementación de gestión por competencias en las organizaciones.

Es por eso que las autoras se plantearon los siguientes esquemas para distinguir las competencias distintivas, genéricas y funcionales dentro de un Departamento.

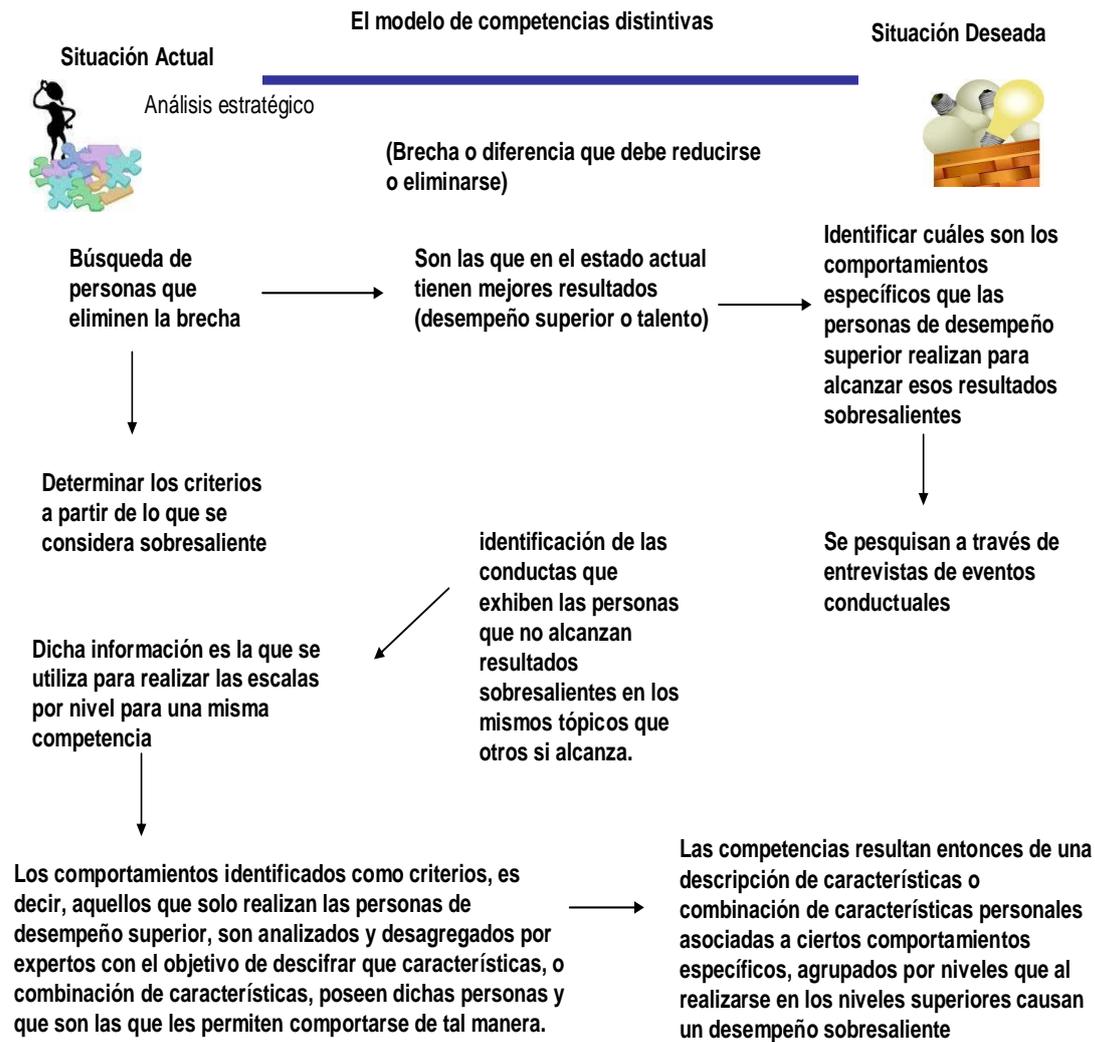


Figura N° 10. Modelo de Competencias Distintivas

Fuente: Autoras, 2010.

El esquema propuesto resume los aspectos importantes sobre la metodología que según el autor Saracho (2.005), se ha establecido para las competencias distintivas en las organizaciones, caracterizado por la búsqueda de aquellas personas con desempeños eficientes que logren disminuir la llamada brecha que existe entre una situación inadecuada dentro de la organización y la situación productiva que se busca. Asimismo, se trata de ubicar a las personas con menores desempeños para que estas desarrollen las competencias de las que tienen el desempeño eficiente.

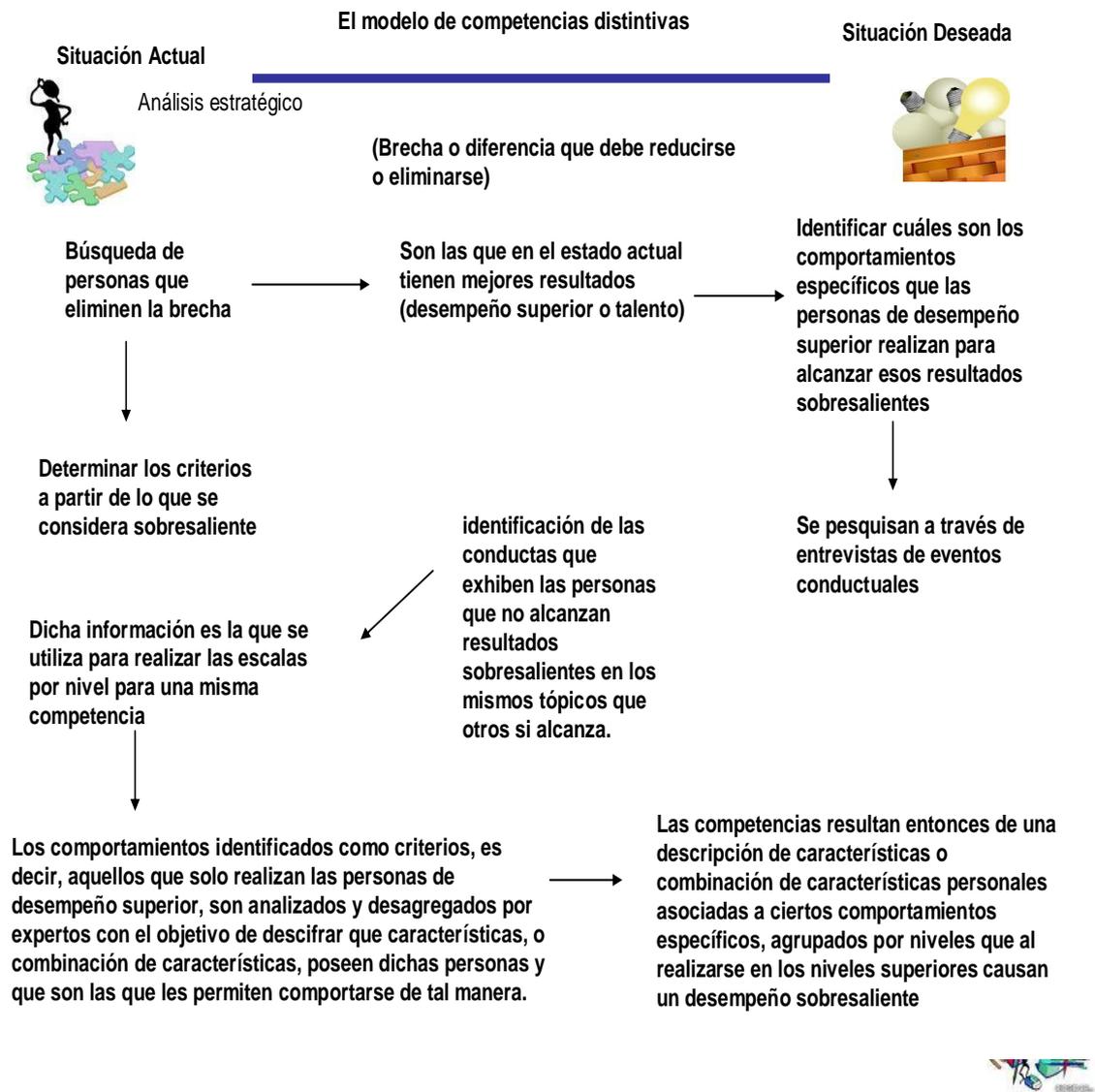


Figura N° 11. Modelo de Competencias Distintivas

Fuente: Autoras, 2010.

### El modelo de competencias genéricas

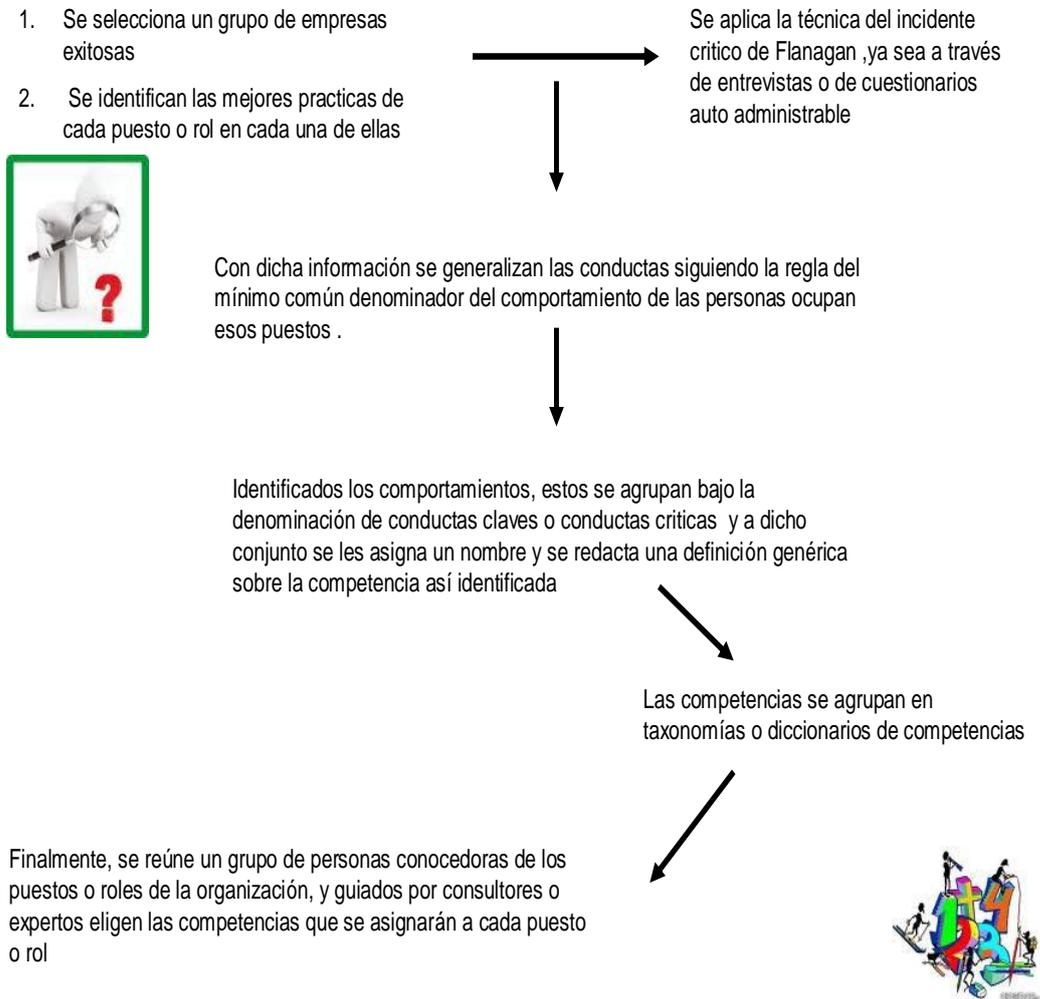


Figura N° 12. Modelo de Competencias Genéricas

Fuente: Autoras, 2010.

Un aspecto importante para el establecimiento de las competencias genéricas es la utilización de una metodología enfocada en cuestionarios auto administrable, entrevistas y la búsqueda de generalización de conductas. Así como, el establecimiento de los denominados diccionarios de competencias usualmente utilizado en las organizaciones, el cual sirve

para determinar el cúmulo de competencias requeridas para darle cumplimiento a los objetivos, metas y funciones establecidas.

Con respecto a las competencias funcionales, en el esquema se puede evidenciar que la metodología central es el denominado análisis funcional llevado a cabo por un grupo de expertos, quienes determinaran las competencias que producen mejores beneficios; sin embargo un aspecto importante es el hecho de que considera este modelo que varios desempeños pequeños aportan al desempeño general de la organización.

### **Distinciones respecto del modo de pensar de la organización**

Para realizar esta distinción, el autor toma como referencia las metáforas que ha utilizado G. Morga en su libro *Imágenes de la organización*, particularmente las metáforas de la organización como cerebro, como organismo, y como maquina, puesto que estas tres metáforas pueden asociarse con gran exactitud a la visión de la organización que sostiene cada uno de los tres modelos de competencias.

### Competencias Distintivas



- Metáfora de la organización como cerebro
- Funciona en base a las personas y grupos de personas que son capaces de contener y reproducir las competencias distintivas de la organización
- La capa jerárquica responsable de la toma de decisiones ejecutivo-estratégicas
- El nivel estratégico es también el que actúa como cerebro de la organización, ya que allí es donde se toman las decisiones y se planifican las acciones

### Competencias Genéricas



- Metáfora de la organización como organismo
- El paradigma de este modelo sea el benchmarking
- Las organizaciones que logran adaptarse y sobrevivir deben ser imitadas
- La organización debe adaptarse exitosamente a dichos cambios
- Aporta una visión de la estructura organizacional que aplica a la capa jerárquica media

Figura N° 13. Distinciones respecto del modo de pensar de la organización. Competencias distintivas y genéricas

Fuente: Autoras, 2010.

El esquema presentado, establece las características particulares de las organizaciones y las posibles competencias que debe desarrollar cada una en su talento humano, puesto que si una organización tiene un modo de pensar como cerebro no tendría resultados positivos para ella establecer competencias genéricas, debido a que de alguna manera las personas se sentirían limitadas en el desarrollo de sus capacidades para enriquecer el cargo que desempeñan.

## Competencias Funcionales



- La metáfora de la organización como maquina aporta una visión desde la estructura que aplica a la capa jerárquica inferior
- Los trabajadores como `personas` poco tienen que ver en este modelo, y sus comportamientos son solo de interés secundario a menos que estén directamente vinculados a los comportamientos que requiere la producción.
- Fue creado para estandarizar resultados
- la organización funciona de manera ordenada y previsible
- La organización maquina lo primordial es el proceso de transformación de insumos en productos

Figura N° 14. Distinciones respecto del modo de pensar de la organización. Competencias funcionales.

Fuente: Autoras, 2010.

Un aspecto interesante que resaltar en el modo de pensar de las organizaciones con este modelo de competencias, es el hecho de que el talento humano pasa a segundo plano y lo importante es la productividad de la organización, siendo esto un punto negativo para el crecimiento personal de los individuos.

Finalmente, luego de hacerse explicado las bases teóricas que sustenta la presente investigación, a manera de resumen se tiene que para las autoras no existe un único modelo de gestión eficaz y eficiente que le proporcione a la organización los resultados que esta espera, sino que cada modelo de gestión tiene aspectos positivos que pueden ser considerados al momento de implementar una nueva directriz en la organización y la escogencia de un determinado modelo dependerá de las características actuales de la organización. Lo que se busca con la implementación de los modelos es que las instituciones logren un aprendizaje organizacional que le permita alcanzar el éxito.

Asimismo, la decisión de establecer competencias distintivas, genéricas o funcionales estará condicionada de alguna manera al estilo de pensar de la organización como se expuso en uno de los esquemas explicados anteriormente.

Por otro lado, establecer modelos de gestión y competencias laborales permite que la gestión de los recursos humanos se haga de una manera más efectiva, puesto que se utilizan todos los conocimientos, destrezas y habilidades de los individuos para la obtención de resultados positivos a la organización.

En el caso del Departamento caso de estudio de esta investigación las autoras establecieron mediante información suministrada por el personal y el jefe del departamento las competencias requeridas para el modelo de gestión, puesto que estas son características de las instituciones que piensan como organismo son capaces de adaptarse y se enfocan en la capa media jerárquica.

### **Definición de términos básicos**

Aprendizaje organizacional: es el proceso de adquirir conocimientos y de aprovechar la información para adaptarse con éxito a las circunstancias cambiantes.

Aptitud: representa la facultad de una persona para aprender algo.

Benchmarking: proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional.

Assessment Center: Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación

Burocracia: Es la forma ideal de organización cuyas características fueron definidas por el sociólogo alemán Max Weber.

Capacidad: refleja la facultad existente en una persona para desempeñar las diferentes tareas necesarias para un trabajo determinado.

Eficacia: Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Efectividad: Cuantificación del logro de la meta. Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como `Capacidad de lograr el efecto que se desea`.

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Entrevista de eventos conductuales: Es una estrategia estructurada y focalizada que permite que la persona describa en forma detallada, cual fue su comportamiento ante eventos críticos que ha enfrentado en su trabajo.

Gestor: Persona encargada de administrar negocios, patrimonios, carteras de valores o defender en general los intereses de un cliente de manera independiente o siguiendo sus instrucciones.

Tecnología de producción integrada: Tiene como objetivo proporcionar flexibilidad a la fabricación y servicios e incluye el diseño de puestos y sistemas de información como parte de la tecnología.

Toma de decisiones: Es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

Reingeniería de procesos: Es la reformulación y rediseño totales del proceso organizacional a fin de mejorar el desempeño y la innovación; implica analizar, racionalizar y reconfigurar acciones y tareas para lograr metas de trabajo.

Recursos humanos: Son las personas que llevan a cabo el trabajo que le ayuda a las organizaciones a realizar su misión.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Perspectiva Epistemológica**

Desde el ámbito epistemológico esta investigación se caracterizará por ser positivista, puesto que busca a través de la observación, la medición y objetividad en el estudio, diseñar un modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la UCV en busca de solventar las irregularidades presentes en él.

Dentro de esta perspectiva, cabe citar a la Universidad Nacional Abierta (UNA, (s.f.)), quien indica que el positivismo:

Lo que busca... es la causa de los fenómenos y eventos del mundo social, formulando generalizaciones de los procesos observados .Es decir la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los fenómenos nos descubrirán unas irregularidades básicas en los mismos, expresados en forma de leyes o relaciones empíricas.(p.95)

Es por ello, que el aspecto independiente entre el investigador y la realidad investigada estará ligado por los lineamientos del método científico para garantizar dicha independencia y darle objetividad al diseño del modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la UCV.

En tal sentido, la UNA (s.f.), dice que el planteamiento epistemológico del enfoque positivista “parte de la unidad del método científico adoptando el modelo hipotético deductivo tanto para las ciencias sociales como para

las ciencias naturales de donde procede” (p.97).

Con respecto al paradigma esta investigación será de carácter cuantitativo, el cual guarda relación con la perspectiva positivista. Se buscará darle confiabilidad a los datos, ser objetivos en los resultados y utilizar técnicas cuantitativas de recolección de datos para elaborar el modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Según Cook, Reichardt (1995 c.p. UNA (s.f.)), “el paradigma cuantitativo. Se dice objetivo, orientado al resultado, utiliza técnicas cuantitativas de recolección y análisis de datos intenta generalizar: estudio de muchos casos...” (p.76).

### **Tipo y Diseño de Investigación**

Toda investigación lleva implícita la connotación de indagar, aunque no se limita solo a eso, sino, que trasciende a la producción de conocimientos. Esto permite en forma inicial comprender que investigar no es cualquier aspecto de búsqueda informal, requiere más de requisitos científicos objetivos.

En atención a la problemática planteada y sus objetivos, esta investigación es de campo, ya que se determinarán procesos que se llevan a cabo en el Departamento y se efectuará un análisis sistemático de una problemática real dentro del mismo, apoyándose en un diagnóstico organizacional, que servirá de base para el Diseño del modelo de gestión basado en competencias. Al mismo tiempo la información se obtiene de fuentes primarias, es decir, que se obtiene en el área real específica en donde se realizó la investigación que constituye la base fundamental del estudio; por lo que no es posible manipular o controlar variable alguna o alterar las condiciones existentes en la misma.

Aunado a esto, al finalizar el análisis de los resultados obtenidos, se pretende detectar las competencias requeridas, desarrollando así, las que cada empleado de acuerdo a las seleccionadas en la recopilación de datos arrojados por el instrumento, debe poseer para desempeñar efectivamente tu cargo en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Por su parte la UPEL (2005), define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas e la realidad con el propósito bien sea de los, los, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.14)

### **Nivel de la investigación**

En el proceso de esta investigación, se permitirá detallar las características y posibles fallas de los procesos administrativos, llevados a cabo en el Departamento y también se detallaran las opiniones del personal que labora en Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura, para la elaboración y puesta en práctica de un modelo de gestión basado en competencias.

Por lo tanto, el nivel de investigación que se adecua al estudio es descriptivo. En atención a este tipo de investigación Selltiz y Jahoda (1977 c.p. Ramírez, 1999), expresan que son los “estudios cuyo objetivo es la descripción, con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificación de hipótesis acerca de la naturaleza de tales características” (p.84).

## **Población y Muestra**

La población de estudio estará conformada por las siete (07) personas que integran el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la U.C.V. los cuales desempeñan los siguientes cargos:

- Jefe de Personal.
- Asistente de Registro y Control de Nómina II.
- Asistente de Personal IV.
- Asistente de Analista I.
- Asistente de Personal I.
- Asistente de Archivo III.
- Secretaria I.

Dadas las características de esta población menor de cien (100) personas y finita, se tomarán como unidades de estudio a todos los empleados que integran tal Departamento.

En este sentido, Hurtado (2007), plantea que “la población, además de conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros. No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes” (p.140).

Por su parte Balestrini (2001), establece como población “...cualquier conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar, alguna o algunas de sus características” (p.122).

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Ahora bien, después de haber establecido el tipo y nivel de la investigación adecuado al tema de estudio, es pertinente nombrar las técnicas e instrumento con los cuales se recaudó la información. Esta investigación utilizó como técnica la observación directa, la entrevista no estructurada y la encuesta. A su vez Flames (2003) define técnica de recolección de datos como: “una directriz metodológica que orientan científicamente la recopilación de información, datos u opiniones” (P.35).

En este sentido, se tiene que por medio de la técnica de la entrevista se pudo obtener información de los integrantes del Departamento para la realización de los flujogramas, en donde estos determinaron los aspectos importante de los procesos que ejecutan para poder elaborarlo.

Con respecto a la entrevista, Arias (2006), la define como:

“Un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, para obtener la información requerida” (p. 73).

Por otro lado, se tiene que la encuesta realizada proporcionó la información necesaria sobre la realidad de la ejecución de los procesos administrativos en el Departamento caso de estudio de esta investigación. A su vez, se pudo encuestar al personal sobre las competencias laborales requeridas para el cargo que desempeñan. La información obtenida en ambos casos sirvió de guía para la elaboración del modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Para finalizar, con respecto a los instrumentos que se utilizaron para la aplicación de cada una de las técnicas anteriormente nombradas y entendiendo que un instrumento de recolección de datos según Flames (2003) son: “recursos metodológicos que materializan la obtención de datos, informaciones y/o aspectos relevantes de la investigación” (p.36).

En este orden de ideas, para la presente investigación los instrumentos de recolección de datos utilizados fuera el cuestionario. Al respecto Mendoza (1998), considera dos (2) tipos de cuestionario:

Los cuestionarios de preguntas abiertas: Están estructuradas a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos.

Los cuestionarios de preguntas cerradas: Están formulados en contraposición a las anteriores, con interrogaciones de respuestas breves, o que ameriten la selección de una o de varias posibilidades.

En atención a lo expuesto, en la investigación se desarrollaron tres (3) instrumentos uno (1) con preguntas abiertas y (cuestionario administrativo-jefe de personal) y los otros con preguntas cerradas (cuestionario administrativo- personal y cuestionario de competencias laborales)

A su vez el instrumento aplicado para la entrevista no estructura de los flujogramas fue una guía de entrevista, según Arias (2006) es: "una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado" (p. 73).

### **Metodología de Investigación**

En toda investigación es de fundamental importancia que los hechos y las relaciones que establecen los resultados o los nuevos conocimientos, tengan un grado de máxima exactitud y confiabilidad, por esta razón se presentará un procedimiento ordenado que se seguirá para establecer los significados de los hechos y fenómenos hacia los cuales estará encaminado el interés de la investigación. Para lograr esto, según Balestrini (2.001). "Es necesario determinar una metodología en toda investigación la cual se define como la instancia metodológica que alude al conjunto de reglas, registros y protocolos con las cuales una teoría y un método calculan la magnitud real" (p.133).

Para desarrollar este proyecto, se considerarán dos fases: la primera fase de diagnóstico de la situación a investigar y la segunda como un proceso sistemático donde se llevará a cabo la construcción de una propuesta de modelo de gestión basado en competencias.

### **Fase 1.- Diagnóstico**

Se describirá el proceso metodológico (describir, interpretar y entender) la realidad del Departamento, que dará lugar al desarrollo de la investigación.

## **Fase 2.-Propuesta**

Se elaborará un modelo de gestión basado en las competencias para el personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

### **Operacionalización de Variables.**

Para poder analizar los procesos y opiniones del personal del Departamento caso de estudio de esta investigación con respecto, al modelo de gestión basado en competencias, se procedió a realizar un cuadro de operacionalización de variables, en el cual estuvo conformado por los factores claves del problema de investigación, es decir, los procesos administrativos llevados a cabo en el Departamento.

A través del cuadro de operacionalización se pudo definir los instrumentos y técnicas de recolección de datos que fueron utilizados para recolectar la información cuantitativa y cualitativa que permitió elaborar el modelo de gestión basado en competencias para el personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV. El cuadro de operacionalización (anexo) contiene cada una de las áreas de estudio de la presente investigación.

### **Validación del Instrumento de Recolección de Datos**

Finalmente, luego de haber diseñado los instrumentos de recolección de datos, se procedió a la validación del mismo, a través de la técnica juicio de expertos.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) la validez en términos generales, “se refiere al grado en que un instrumento realmente

mide la variable que pretende medir” (p.346). Asimismo, Méndez (2003) la define de la forma siguiente “La validez puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Dicho de otra manera, establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide” (p. 196).

Dentro de los tipos de validez se utilizó la de contenido, la cual y de acuerdo con los mismos autores la validez de contenido “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 347).

Para validar el instrumento se consultó a tres (3) expertos (profesores) quienes valoraron el contenido, los enunciados, la estructura y el diseño de redacción del cuestionario, es decir, en función de lo que se deseaba medir a fin de tomar en consideración dichas observaciones.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), acotan que “en ciertos estudios es necesario la opinión de sujetos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o para generar materia prima para diseño de cuestionarios” (p.232).

Los expertos opinaron en cuanto a los siguientes criterios:

- Claridad en la redacción y comprensión de los enunciados.
- Congruencia entre los indicadores y los ítems.
- Estos criterios a su vez se clasificaron como correctos e incorrectos.

Una vez analizado el cuestionario por los expertos estos determinaron lo siguiente:

Profesor Gustavo González

- Considero reducir las 10 preguntas de la guía de entrevista a un máximo de 5 preguntas.
- Agregar a las preguntas de filosofía de gestión el cuáles a cada ítem.
- Determinar si en la primera pregunta de Dirección del cuestionario del

personal era cooperación o colaboración.

-Agregar en la hoja de presentación de los cuestionarios lo que se obtendrá luego de aplicarlos.

-Especificar en la primera pregunta de los cuestionarios lo referente al cargo que ocupaba el personal encuestado en el Departamento

-Al cuestionario aplicado al Jefe de personal el significado de cada uno de los modelos propuestos en el ítem nº13

Profesor Ramón Ferrer.

- Agregar el grado de instrucción y el título universitario que poseían en caso de tenerlo.

- Considero reducir las 10 preguntas de la guía de entrevista a un máximo de 5 preguntas.

- Especificar en la primera pregunta de los cuestionarios lo referente al cargo que ocupaba el personal encuestado en el Departamento.

- En el cuestionario de las competencias laborales en vez de colocar solamente los números, colocar el significado de cada número.

- Colocar el nombre completo del Departamento en el cuestionario del personal en los ítem del 4 al 8.

- Mejorar la numeración de los cuestionarios.

Profesora María Gorety Rodríguez

-Considerar la eliminación de uno de los dos verbos del objetivo general de la investigación o mejorar o diseñar.

Posteriormente de haber recibido las correcciones de los expertos consultados para la validación de los instrumentos en su primera versión anexo, se prosiguió a realizarle las respectivas correcciones para la aplicación de los instrumentos en su última versión, anexo.

Por último para dar respuesta y confiabilidad al último objetivo específico, este se realizará y validará por medio de la opinión de expertos, el modelo de gestión basado en competencias, con el fin de realizar las conclusiones pertinentes.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Todo proceso investigativo requiere por sí mismo de un conjunto de datos, los cuales son obtenidos a partir de la aplicación de un instrumento diseñado para tal objetivo. En el presente estudio se recolectó la información a través de encuestas, documentación del Departamento y entrevistas no estructuradas; los cuales suministraron la información fundamental de cada uno de los pasos llevados a cabo en el Departamento. Esta fase de recolección de datos se realizó obteniendo la información mediante el personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

La información que se presenta a continuación, se realiza bajo cuadros y gráficos que permiten la comprensión y lectura rápida de la encuesta. La frecuencia (número de personas que respondió) y el porcentaje se manejan como técnica de interpretación de datos, cuando se requiere analizar un proceso determinado.

Un título en la parte superior señala el aspecto a representar, junto a un cuadro en la parte inferior que contiene la categoría, frecuencia y el porcentaje de la misma. Por otra parte, la entrevista no estructurada, el cuestionario de competencias laborales y el cuestionario administrativo – jefe fueron representados sus resultados a través de un análisis.

Ahora bien, es importante destacar que el primero de los cuestionarios que se analizará es el denominado cuestionario administrativo personal b, el cual fue aplicado a 6 de los siete integrantes del Departamento.

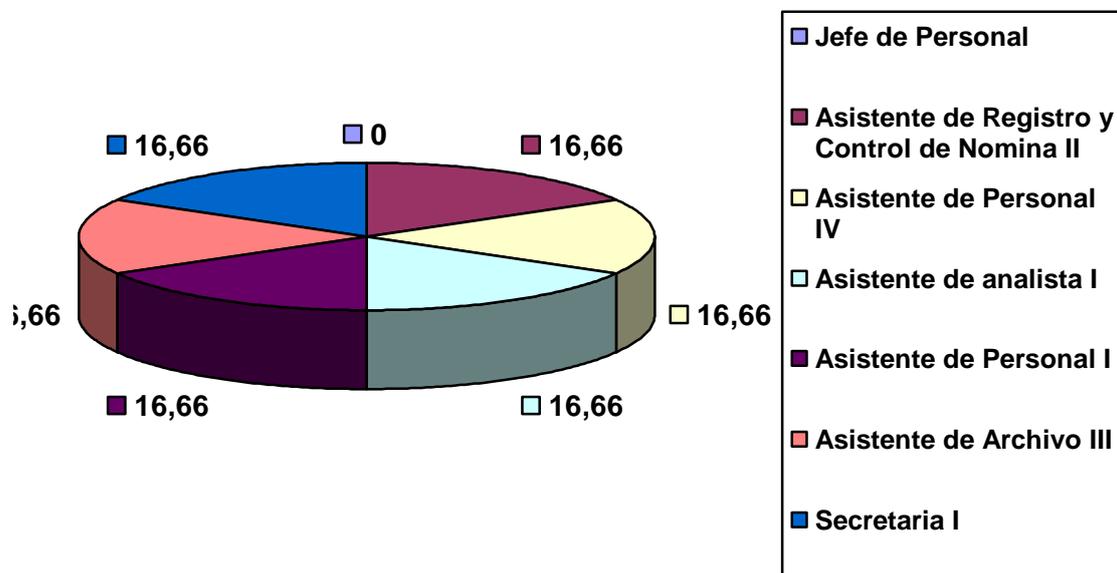
Debido a que el cuestionario que se aplicó para el Jefe de Personal que sería esa persona que falta para tener el total de la población de estudio va dirigido a los puntos dirección y modelo de gestión, puesto que durante el proceso de investigación el Jefe de Personal leyó algunas de las tentativas preguntas del cuestionario dirigido al personal general , y éste consideró que no era primordial responder las preguntas si la mayoría de respuestas serian no, es por ello que las investigadoras decidieron realizarle al Jefe de Personal una encuesta con las preguntas netamente de dirección, esto será explicado más adelante. En líneas generales se presentan a continuación los resultados analizados del cuestionario aplicado al personal, en donde la población total encuestada para este fue de 6 personas:

Ítem nº 1 Cargo que ocupa en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Jefe de Personal	0	0
Asistente de Registro y Control de Nomina II	1	16,66
Asistente de Personal IV	1	16,66
Asistente de analista I	1	16,66
Asistente de Personal I	1	16,66
Asistente de Archivo III	1	16,66
Secretaria I	1	16,66
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Cuadro Nº 2. Cargo que ocupa dentro del Departamento

Gráfico Nº 1. Cargo que ocupa dentro del Departamento



Como se puede evidenciar en el gráfico anterior se tiene que un 16,66% que representa una persona posee el cargo de Asistente de Registro y Control de Nomina II, el otro 16,66% corresponde al Asistente de

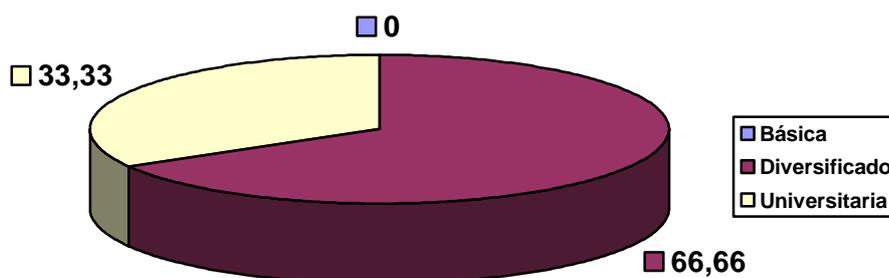
Personal IV, se le suma a esto 16,66% de un Asistente de analista I, seguidamente se tiene que un Asistente de Personal I representa el 16,66%, mientras que otro 16,66% es Asistente de Archivo III y el restante 16,66% es una Secretaria I. Todos ellos son el talento humano que labora en el Departamento caso de estudio de la presente investigación y quienes son los encargados de ejecutar las tareas.

Ítem nº 2 Nivel de instrucción

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Básica	0	0
Diversificado	4	66,66
Universitaria	2	33,33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 3. Nivel de instrucción

Gráfico Nº 2. Nivel de instrucción



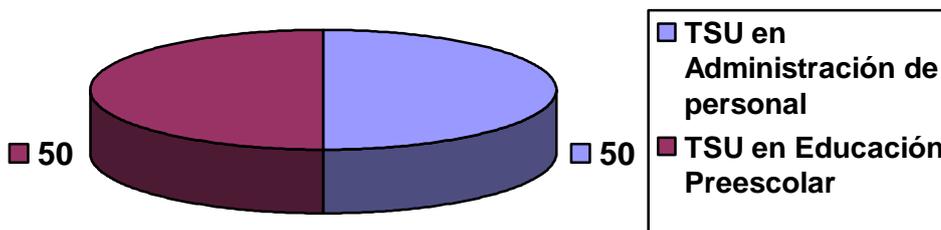
Con respecto al nivel de instrucción que posee la población encuestada se tiene que un 66,66 % diversificada y el otro 33,33% es universitaria, por lo que se puede inferir que están capacitados para el cumplimiento de las funciones que realizan dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Ítem nº 3 De poseer un título universitario indique en que especialidad

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
TSU en Administración de personal	1	50
TSU en Educación Preescolar	1	50
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 4. Especialidad universitaria

Gráfico Nº 3. Especialidad universitaria



Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, existen dos TSU dentro del Departamento, pero cabe destacar que los 4 restantes son tesistas en las siguientes especialidades: Archivología, Administración, Educación y Administración de Recursos Humanos. Por lo que se puede decir que el Departamento cuenta con un potencial de talento humano capacitado, el cual puede contribuir a mejorar el desempeño del Departamento, implicando esto que poseen las competencias idóneas para asumir sus cargos, pero no le dan la importancia que merecen al no llevarlas a la práctica en la ejecución de sus tareas.

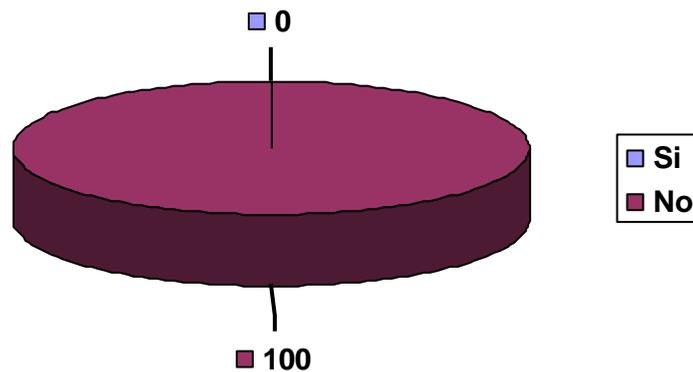
## Filosofía de gestión

Ítem nº 4 ¿Cuenta el Departamento con una misión y visión claramente definidas?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 5. Misión y Visión del Departamento

Gráfico Nº 4. Misión y Visión del Departamento



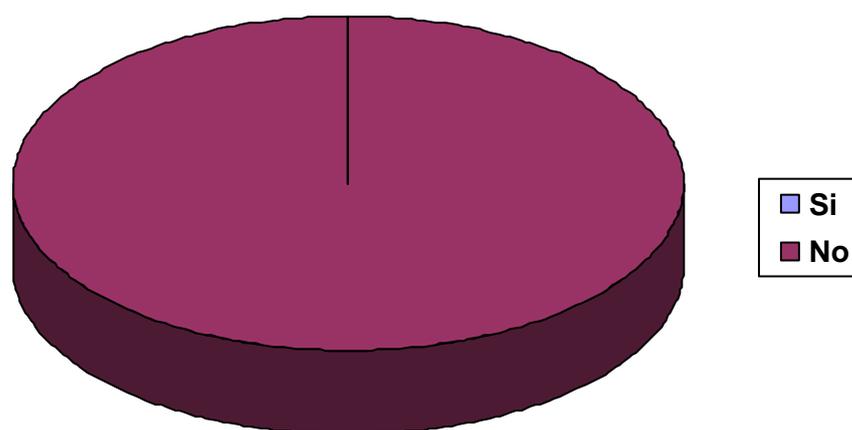
Con respecto a la Misión y Visión del Departamento, el 100% de los encuestados, correspondientes a 6 personas, consideran que no están establecidas; se puede inferir esto como una debilidad que presenta el departamento, debido a que sin una Misión (razón de ser) y Visión (hacia donde se va) que seguir por parte del talento humano del Departamento, cada uno podría unir sus fuerzas hacia directrices distintas, que podrían estar relacionadas o no las unas con las otras y de esta manera se dificultaría la cooperación para el logro de las metas y objetivos orientados hacia un desempeño excelente del Departamento, en vista de que todos siguen un camino distinto.

Ítem nº 5 ¿Cuál es la misión del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 6. Misión del Departamento

Gráfico Nº 5 misión del Departamento



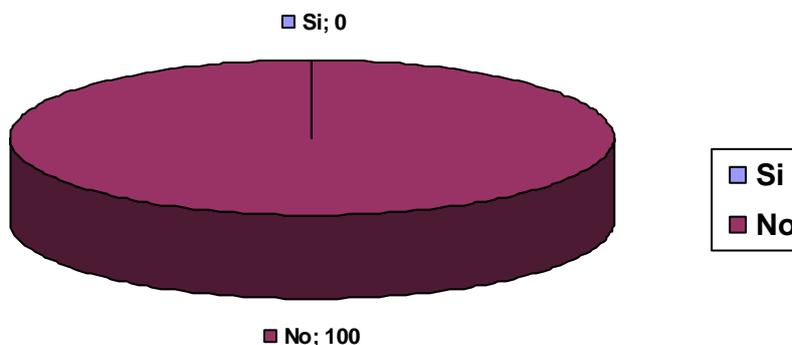
El 100% de los encuestados elaboró la misión del Departamento, siendo consecuente este resultado con el anterior, puesto que el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV no cuenta con una misión establecida, por lo cual, debería ser elaborada una que sea aceptada por todos los integrantes del Departamento, puesto que la misión ha de ser cumplida por todos y depende de la ejecución eficaz y eficiente del trabajo de cada uno. Asimismo, expresa la función para la que existe una organización, el porque de su existencia, que servicios presta y a quien beneficia.

Ítem nº 6 ¿Cuál es la visión del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 7. Visión del Departamento

Gráfico Nº 6. Visión del Departamento



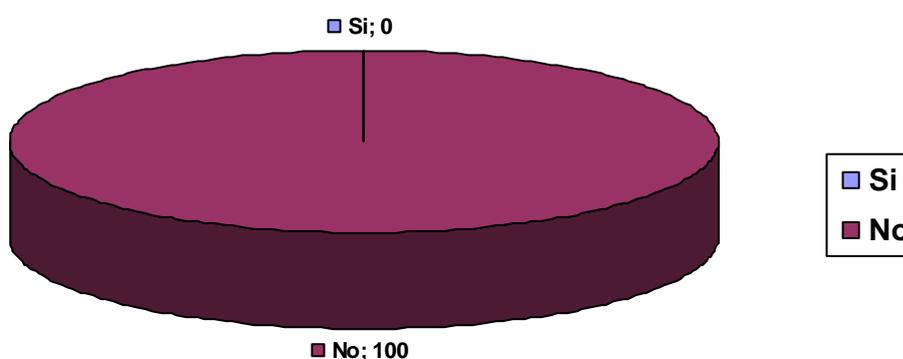
En cuanto a la visión del Departamento el 100% de la población consultada no pudo redactarla, por el hecho de que no se encuentra establecida. Es por ello, que se debe hacer énfasis en la creación de una visión, la cual determinará hacia donde se quiere llegar y como quiere ser el Departamento en un futuro, encaminando las tareas necesarias con el fin de lograrla, utilizando todos los recursos, metas y acciones pertinentes para eso. Cabe destacar, que la visión debe ser alcanzada en un tiempo determinado, puesto que esta ha de ser re elaborada constantemente luego de que sea cumplida. A su vez, el nivel gerencial de las organizaciones es el encargado de darle consecución al cumplimiento de la visión orientando al personal a su cargo para que conjuntamente con la cooperación de todos se logre cumplir.

Ítem nº 7 ¿Conoce los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 8. Objetivos del Departamento

Gráfico Nº 7. Objetivos del Departamento



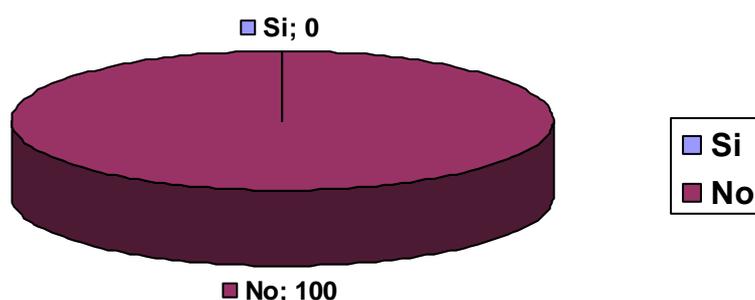
Las respuestas del personal dieron como resultado que el 100% del total encuestado, el cual corresponde a 6 personas no conocen los objetivos del Departamento, debido a que estos no han sido definidos. Es importante acotar que toda organización y sus Departamentos deben tener objetivos claros que seguir, puesto que estos les ayudaran ha cumplir con la misión y alcanzar la visión. Los objetivos sirven de guía dando respuesta sobre lo que se quiere lograr dentro de la organización. Cuando no se sabe que es lo que se espera lograr o lo que se quiere obtener, las instituciones se encuentran a la deriva, puesto que no saben que es lo que desean realizar para darle consecución a la finalidad por la cual fueron creadas y de alguna manera esto afecta su desempeño.

Ítem nº 8 Diga al menos 3 de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 9. Objetivos del Departamento

Gráfico Nº 8. Objetivos del Departamento



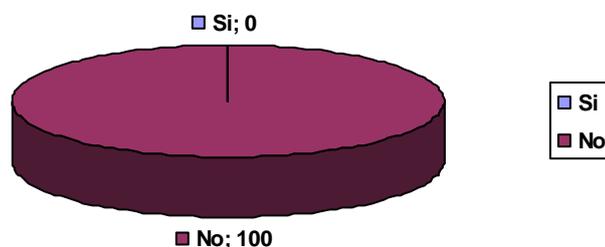
Como se evidencia en el gráfico el 100% de las personas consultadas no logro decir alguno de los objetivos del Departamento, debido a que el mismo no cuenta con ninguno establecido, por lo que se hace necesario que la gerencia conjuntamente con el talento humano del Departamento los elaboren de acuerdo a lo que deben realizar, para darle consecución y cumplimiento a la misión del Departamento. Aunado a esto, el establecimiento de objetivos departamentales facilita de alguna manera la elaboración de objetivos individuales que debe cumplir el personal, los cuales deben estar íntimamente relacionados con los objetivos departamentales.

Ítem nº 9 ¿Están establecidas las políticas del Departamento?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 10. Políticas del Departamento

Gráfico Nº 9. Políticas del Departamento



Con el gráfico se evidencia que para el 100 % de los encuestados correspondiente a 6 personas, las políticas del Departamento no han sido establecidas como tal, es decir, predomina la ausencia de políticas que faciliten la dirección del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

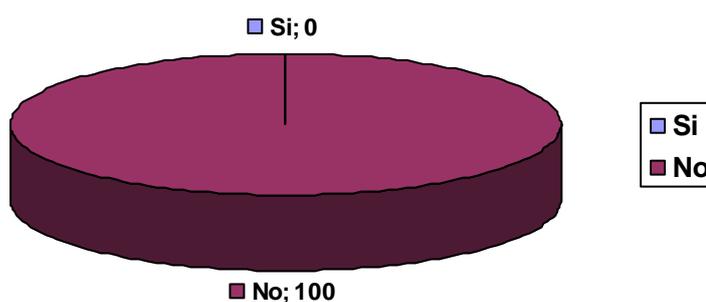
Al respecto, se hace necesario que la gerencia tome en consideración el establecimiento de políticas que mejoren la gestión en el Departamento. Cabe destacar, que las políticas son las directrices que utilizan las organizaciones para dirigir de alguna manera al personal, el Departamento caso de estudio de esta investigación necesita establecer políticas en materia de recursos humanos que oriente la conducta de los integrantes del Departamento y establezcan lo que se debe hacer para alcanzar la visión.

Ítem nº 10 Nombre algunas de las políticas del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 11. Políticas del Departamento

Gráfico Nº 10. Políticas del Departamento



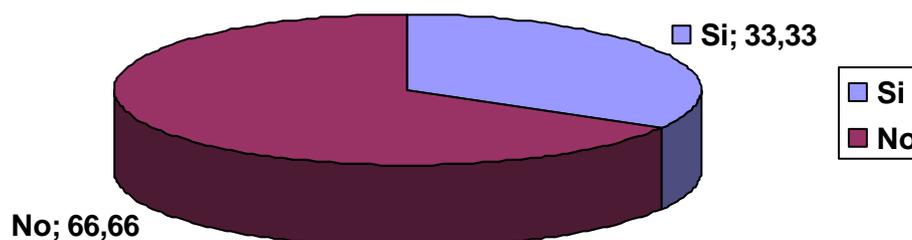
Ante la pregunta sobre nombrar algunas políticas departamentales el 100% del talento humano que labora dentro del Departamento y que fue consultado no nombro las políticas del Departamento debido a que no existen, guardando con esto relación con las respuestas obtenida en la pregunta número nueve (9); es por ello que se hace énfasis en la creación de políticas en materia de talento humano dentro del Departamento y de las cuales se desprenden los objetivos del mismo.

Ítem nº 11 ¿Están establecidos los valores organizacionales para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	2	33,33
No	4	66,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 12. Valores organizacionales

Gráfico Nº 11. Valores organizacionales



Los resultados arrojados en el gráfico anterior se evidencia que para el 66.66% del total el Departamento no cuenta con valores organizacionales; mientras que para el 33,33% si se encuentran definidos los valores organizacionales.

Considerando que la mayoría encuestada determino la ausencia de valores organizacionales, se hace necesario que la gerencia establezca aquellos valores que van de la mano con la organización, y que le permitirán de alguna manera establecer aquellos principios que regirán el comportamiento de los integrantes del Departamento. Cabe destacar, que

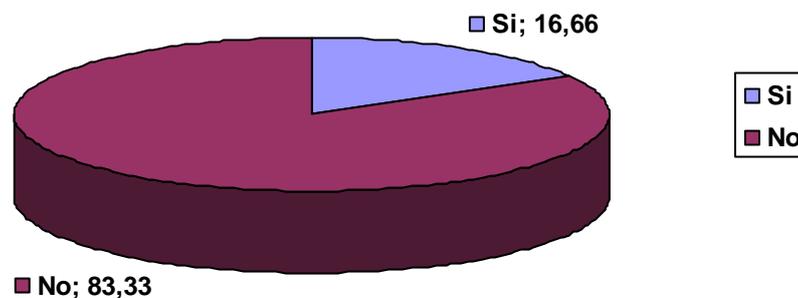
es necesario que los valores del personal y los de la organización vayan de la mano bien sean estos éticos, organizacionales o profesionales.

Ítem nº 12 ¿Indique algunos de los valores organizacionales del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	1	16,66
No	5	83,33
Total	6	100

Cuadro Nº 13. Valores organizacionales

Gráfico Nº 12. Valores organizacionales



Al respecto, se obtuvo como resultado que el 83.33 % no indicó alguno de los valores organizacionales, mientras que el 16.66 % estableció como valor la responsabilidad. Se podría decir que hay una discordancia debido a que el 16.66% restante, que respondió a la pregunta anterior con un si, no indicó ninguno en esta pregunta; lo que conlleva pensar, que no esta

bien establecido el concepto de valor, de esta manera pueden estar realizando tareas que encierran en si un valor y no identificarlo como tal. En este sentido, se hace necesario reforzar en el talento humano del Departamento que son los valores y los beneficios que tiene una organización que los tiene claramente definidos. Los valores rigen de alguna manera el comportamiento de los individuos los hacen actuar con ética, responsabilidad y honestidad en cada una de las acciones que desempeñan dentro de su puesto de trabajo.

### **Conclusiones Filosofía De Gestión**

Haciendo un análisis de los resultados obtenidos en esta primera parte, se puede decir que para el talento humano encuestado el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV no cuenta con una misión, visión, objetivos, políticas y valores, es decir, no tiene una filosofía de gestión claramente definida que sirva como base de sustento al Departamento ,haciéndose imperante el establecimiento de la misma ,para que las actividades que se vayan a realizar en el mismo tengan un flujo correcto y el talento humano conozca que es lo que se espera lograr ,se sientan parte de la organización, trabajen pro del cumplimiento de su filosofía organizacional y entiendan que son la clave necesaria para darle cumplimiento a la misión, los objetivos a través de políticas claras y aplicando los valores del Departamento.

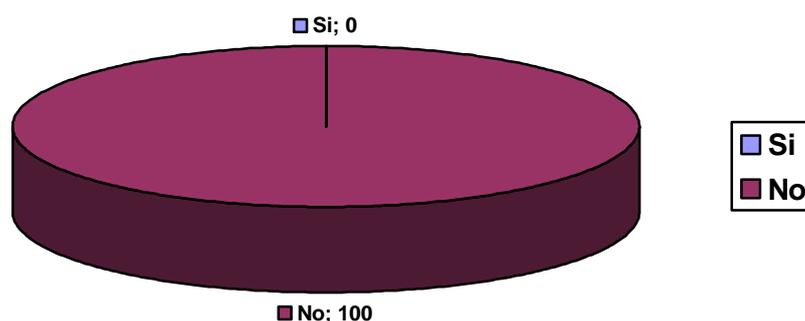
## Organización

Ítem nº 13 ¿Están claramente establecidas las normas del Departamento?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 14. Normas del Departamento

Gráfico Nº 13. Normas del Departamento



En líneas generales, las respuestas del personal encuestado arrojaron que el 100% correspondiente a 6 personas consideran que el Departamento no cuenta con ningún tipo de normas claras y precisas. El establecimiento de normas facilita la relación entre el talento humano del Departamento y entre estos y el Jefe de Personal. Es por ello, que es importante que la existencia de éstas dentro de toda organización; las normas deben abarcar diferentes aspectos desde la hora de llegada hasta la vestimenta, de existir una política de uniforme dentro de la

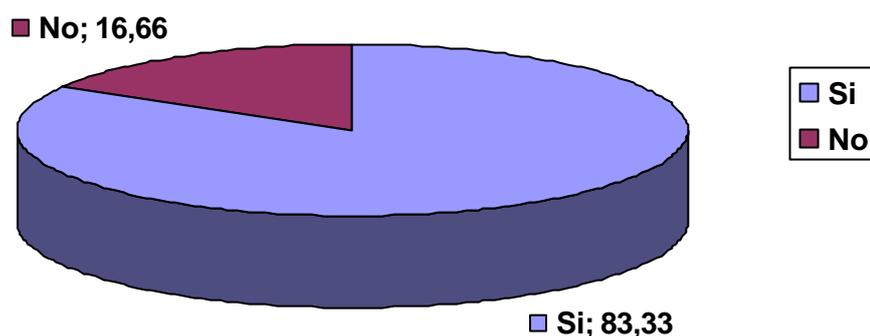
institución. Cabe destacar, que las normas están relacionadas con el comportamiento y para introducirlas es necesario que éstas sean asumidas por todo el personal.

Ítem nº 14 ¿Existe un manual de procedimientos donde se encuentren especificadas las actividades del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	5	83,33
No	1	16,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro N 15. Manual de procedimientos

Gráfico Nº 14. Manual de procedimientos



En cuanto a la existencia de un manual de procedimientos en el Departamento, para el 83.33% de los encuestados si existe; mientras que para el 16.66% no existe. En vista de que la mayoría conoce la existencia

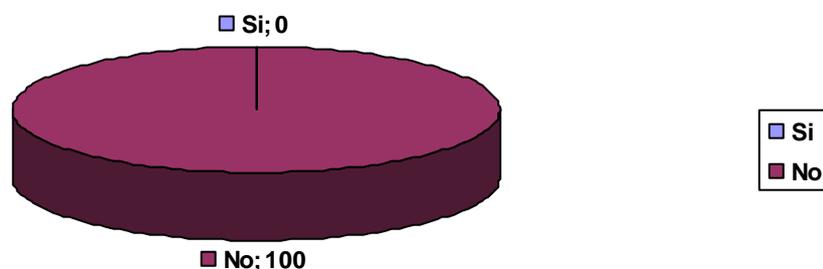
del manual, se infiere que tienen conocimientos claros sobre sus tareas y sus funciones. Si bien es cierto, el personal conoce la existencia del manual no es una durante las observaciones que se realizaron a lo largo del presente estudio se pudo constatar que no es una herramienta que se adapta a la realidad de los procesos que se realizan en el Departamento.. A su vez, es importante acotar que el manual de procedimientos sirve de guía sobre la manera en que se ejecutan cada uno de los procesos que están inmersos en las funciones que le corresponde realizar a cada cargo dentro del Departamento. Asimismo, el manual permite limitar posibles errores respecto a la ejecución de las tareas.

Ítem nº 15 ¿Conoce el organigrama del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 16. Organigrama del Departamento

Gráfico Nº 15. Organigrama del Departamento



Como se puede evidenciar en el gráfico el 100% de los encuestado

que corresponde a 6 personas, consideran que no conocen la estructura organizativa del Departamento; aspecto que hace reflexionar debido a que se puede inferir que el talento humano del Departamento no tiene conocimiento sobre que áreas están establecidas en el mismo, o simplemente no existen áreas o unidades establecidas en éste. A su vez, el organigrama permite determinar como están establecidas o distribuidas las tareas en un departamento, las cadenas de mando que existen en el mismo y las relaciones formales que mantienen las personas de una organización. Dentro de los diversos tipos de estructuras organizativas la finalidad para la que fue creada la institución o sus departamentos es la que determinará de alguna manera el tipo de organigrama ha utilizar bien se burocrático, poco jerarquizada o sin delimitar.

### **Conclusión Organización**

Teniendo en cuenta que la organización es de carácter continuo, es un proceso a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del Departamento y suministrar herramientas y técnicas para desempeñar las tareas eficientemente, con un mínimo de esfuerzo y en un período determinado de tiempo, delimitando las funciones y responsabilidades que cada individuo tiene a su cargo.

Es por esto, que en las preguntas del proceso de organización se evidenció, que es necesario establecer normas y definir el organigrama del Departamento, para lograr determinar las unidades existentes en el mismo y agrupar de alguna forma las tareas que se ejecutan entre estas.

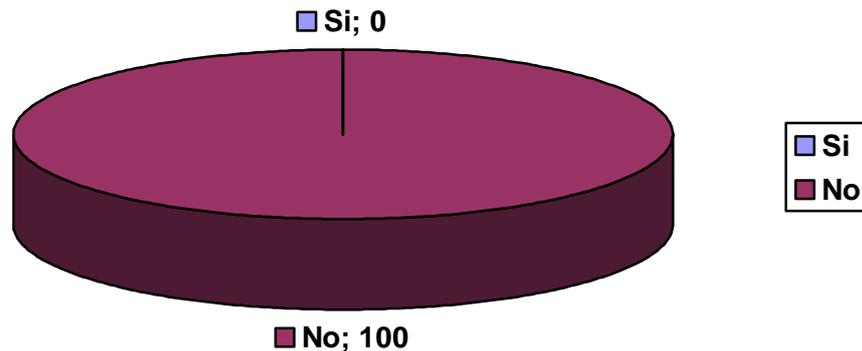
## Planificación

Ítem nº 16 ¿Se realiza un diagnóstico sobre lo que se debe planificar en el Departamento?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 17. Diagnóstico para planificar

Gráfico Nº 16. Diagnóstico para planificar



Lo relevante en esta pregunta, es que se connota que el 100% del total encuestado el cual 6 personas, consideran que no existe un proceso de diagnóstico sobre lo que se debe planificar en el Departamento.

El establecimiento de diagnósticos a la hora de planificar es necesario porque a través de éste, se logra determinar que es lo que planificará dentro del Departamento, permite analizar la información que se tenga y

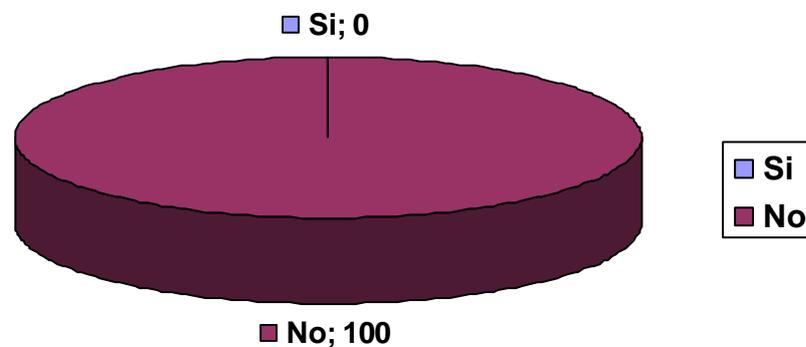
es el primer paso para establecer un proceso de planificación eficaz y eficiente; ordenando y analizando las características del problema que se desea solventar.

Ítem nº 17 ¿Qué aspectos incluyen dicho diagnóstico?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 18. Aspectos para diagnóstico

Gráfico Nº 17. Aspectos para diagnóstico



En este punto, el 100% de los encuestados no aportaron información sobre algunos aspectos que se incluyen en el diagnóstico de la planificación, debido a que este no se realiza dentro del Departamento. La gerencia conjuntamente con el talento humano del Departamento debe

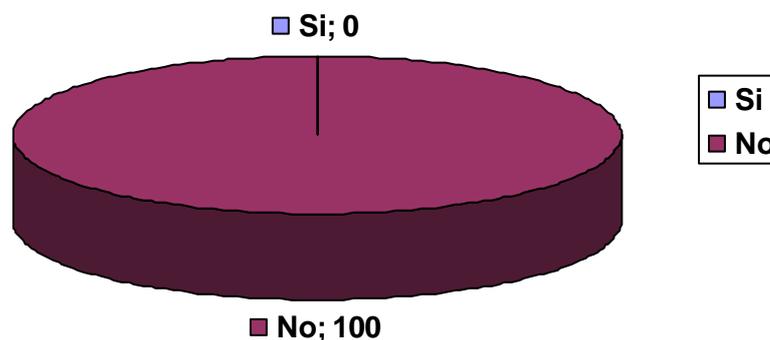
realizar una guía en donde se encuentren establecidos los pasos que se deben seguir para ejecutar el proceso de diagnóstico sobre lo que se ha de planificar y de que manera se recopilará la información sobre lo que se espera solventar.

Ítem nº 18 ¿Están establecidos procedimientos claros y precisos para llevar a cabo la planificación en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 19. Procedimientos para planificar

Gráfico Nº 18. Procedimientos para planificar



Al respecto, el 100% del total encuestado que son 6 personas consideran que no existen procedimientos claros y precisos para ejecutar una planificación dentro del Departamento.

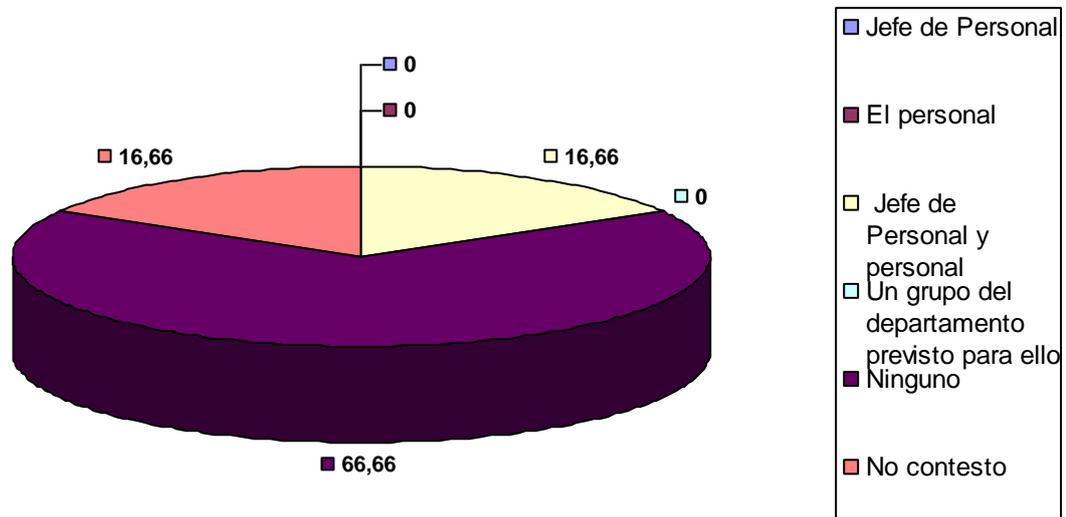
Es necesario tener claro que cuando no existen indicios de planificación o de cómo poder planificar las tareas diarias, el personal del Departamento podría tener retrasos en la ejecución del trabajo, lo que le produciría una acumulación del mismo. El proceso de planificar lleva inmerso en si una serie de etapas entre las que se encuentra determinar quien o quienes ejecutarán las diversas acciones propuestas, por lo que se debe establecer ciertos lineamientos sobre como ejecutar efectivamente el proceso de la planificación.

Ítem nº 19 ¿Quién realiza la planificación del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Jefe de Personal	0	0
El personal	0	0
Jefe de Personal y personal	1	16,66
Un grupo del departamento previsto para ello	0	0
Ninguno	4	66,66
No contesto	1	16,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 20. Quién planifica en el Departamento

Gráfico N° 19. Quién planifica en el Departamento



Con respecto a los actores que participan en la planificación del Departamento, la encuesta arrojó que para el 66,66% ninguno realiza una planificación, el 16,66% considera que el Jefe de Personal y el personal son los que realizan la planificación; mientras que el 16,66% restante no contestó la pregunta, quedando la opción de un grupo del departamento previsto para ello con 0 %.

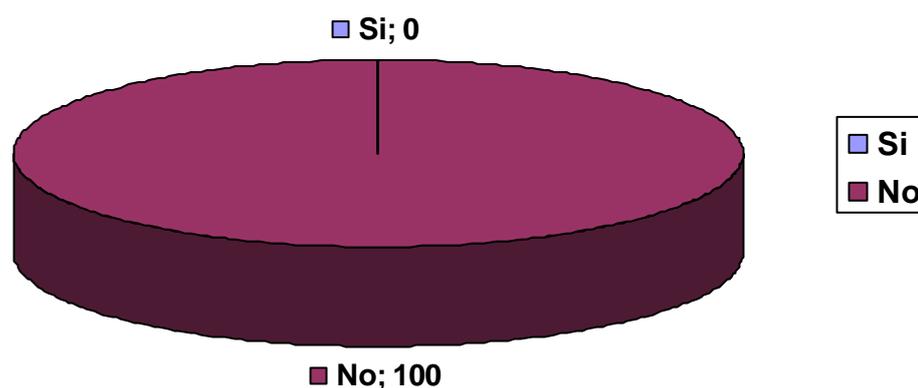
Se puede notar que las decisiones se encuentran divididas dentro del personal del Departamento, con respecto a quien colabora con la planificación del mismo haciendo inferir que esto es el resultado de la ausencia del proceso en el Departamento. La planificación debe venir desde el puesto de trabajo, todos los integrantes de una oficina o departamento han tener claro como se realiza una planificación, el diagnóstico que deben realizar sobre las situaciones, los procedimientos para planificar, los actores que participaran en la ejecución de las acciones planificadas y esto se logra mejor cuando se hace conjuntamente entre todos.

Ítem nº 20 ¿Se establece la elaboración de planes de trabajo y actividades dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 21. Elaboración de planes de trabajo y actividades

Gráfico Nº 20. Elaboración de planes de trabajo y actividades



El 100% de los encuestados correspondiente a 6 personas consideraron que no se establece la elaboración de planes de trabajo y actividades dentro del Departamento. Es necesario establecer planes de trabajo y actividades que seguir para que se puedan lograr los objetivos y metas que se propongan, puesto que estos son un paso para alcanzarlos; cuando están en sincronía los planes de trabajo de cada integrante del Departamento con las actividades que realizar se cumplen los objetivos

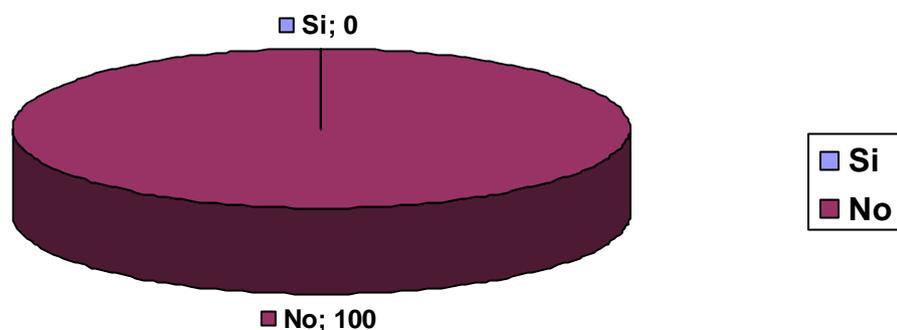
planificados, puesto que estos son los diversos escalones que permitirán alcanzar la meta.

Ítem nº 21 ¿El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV cuenta con fines claros?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 22. Fines y metas

Gráfico Nº 21. Fines y metas



Lo ciertamente relevante, es que se connota en todos los resultados obtenidos que para el 100% de los consultados el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV no cuenta con fines y metas claros, que de alguna manera le sirvan de directriz para unir esfuerzos y trabajar en pro de alcanzar la visión que se tenga.

Es importante que todo Departamento cuente con unas metas y unos fines que cumplir, que estén claramente definidos, sean del conocimiento de todos sus integrantes, los internalicen y los sientan propios de ellos para que sean cumplidos.

### **Conclusión Planificación**

A manera de resumen sobre el proceso de planificación y los resultados que arrojó la encuesta realizada, el talento humano del Departamento, tiene deficiencia con respecto al significado de la planificación, ya que los mayores porcentajes reflejaron que no se realiza un diagnóstico, no existen procedimientos claros a la hora de planificar, no existen planes de trabajo ni de actividades, hay una ausencia de metas. Cabe destacar, que planificar ayuda a prever el futuro, determinar los posibles problemas y las acciones que se deben tomar para solventarlos; cuando una organización planifica conoce lo que debe realizar y quienes deben participar en la ejecución de cada una de las actividades.

A pesar de que existen diversos tipos de planificación entre las que se encuentran la táctica, operativa, basada en calidad y la planificación estratégica lo importante es que en toda organización este proceso al igual que el de organización se cumpla.

Aunado a lo que es proceso de planificación general, se tiene la planificación de los recursos humanos la cual debería ser ejecutada por el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, puesto que la realización de esta planificación le permitirá determinar como utilizar de la mejor manera las acciones necesarias para la planificación de carrera, la capacitación del personal ,la evaluación ,entre otras funciones de un departamento de recursos humanos.

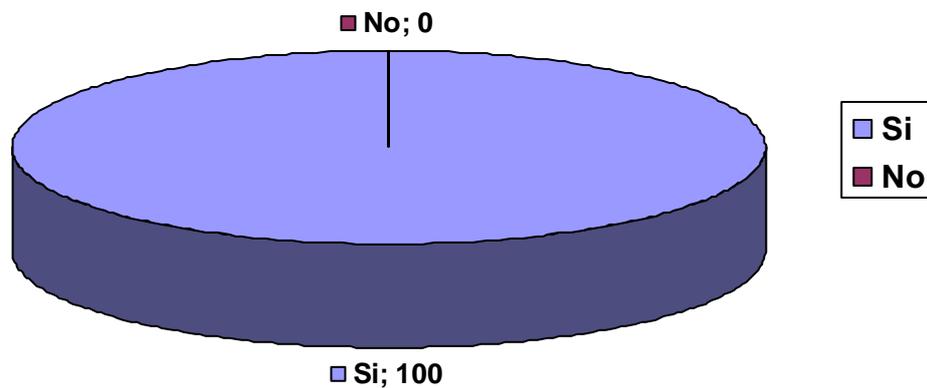
## Dirección

Ítem nº 22 ¿Considera usted que existe cooperación entre el personal y el Jefe del Departamento?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	6	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 23. Cooperación en el Departamento

Gráfico Nº 22. Cooperación en el Departamento



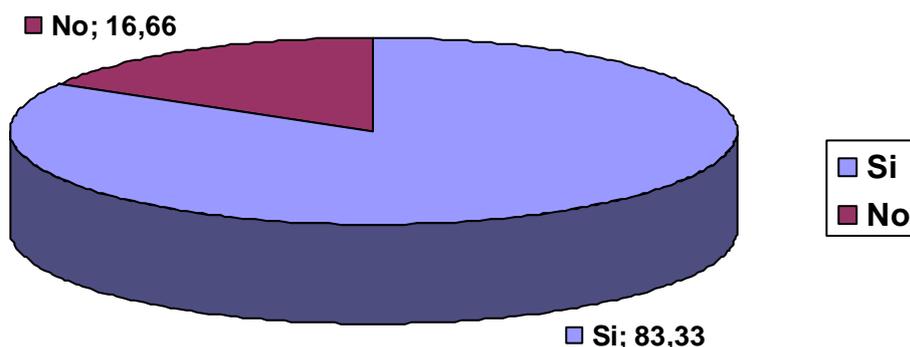
Para la muestra seleccionada el 100% contesto que si existe una cooperación entre el jefe del personal y el personal, esto es un aspecto positivo que se debe resaltar, puesto que cuando existe una cooperación en donde todos trabajan para lograr un fin, el desempeño del Departamento puede aumentar, y a su vez el clima organizacional es armonioso influyendo de esta manera positivamente para que todos ejecuten sus tareas.

Ítem nº 23 ¿Se considera capacitado para asumir responsabilidades mayores dentro del Departamento?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	5	83,33
No	1	16,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 24. Capacidad para asumir responsabilidades

Gráfico Nº 23. Capacidad para asumir responsabilidades



El grupo de estudio arrojó una considerable inclinación hacia la opción del si con un 83.33%, mientras que el 16.66% restante no contestó. Considerando que la mayoría se siente capacitado para asumir mayores responsabilidades que las que tienen actualmente, esto se podría considerar como una opción para que la gerencia delegue otras responsabilidades al personal del Departamento de acuerdo a los conocimientos que estos tengan sobre determinado tema. Asimismo, se debe resaltar que un personal capacitado y formado enriquece a la

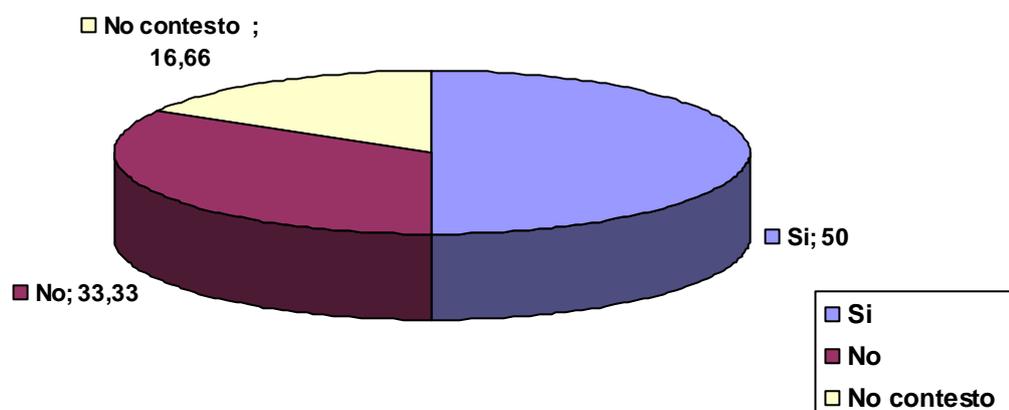
organización, puesto que es garantía que la ejecución de los procesos que se realizan dentro de esta serán ejecutados con eficacia y eficiencia.

Ítem nº 24 ¿Considera Usted que en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV existen figuras de liderazgo?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	3	50
No	2	33,33
No contesto	1	16,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 245. Liderazgo

Gráfico Nº 24. Liderazgo



Con respecto a las figuras de liderazgo, el 50% de los encuestados consideró que si existen dentro del Departamento, a esto se le suma que el 33, 33% cree que no está presente, mientras que el 16, 66% no contesto. A pesar de que las opiniones han sido divididas la mayoría opto

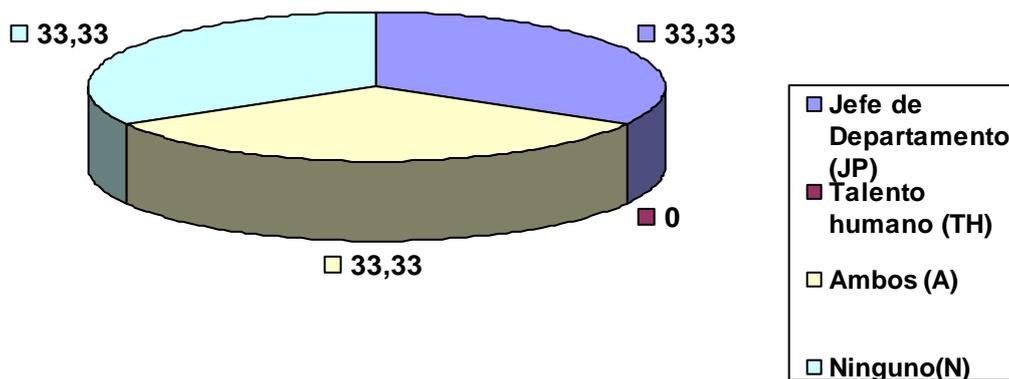
por la opción del si, lo que se puede inferir que el Jefe de Personal ha ejercido un liderazgo positivo dentro del Departamento. El liderazgo debe estar siempre presente en la mayoría de los casos por parte del gerente, ya que este es el encargado de dirigir las acciones del personal para darle consecución a la misión y visión establecida.

Ítem nº 25 ¿Quién o quiénes ejercen el liderazgo dentro del departamento?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Jefe de Departamento (JP)	2	33,33
Talento humano (TH)	0	0
Ambos (A)	2	33,33
Ninguno(N)	2	33,33
Total	6	100

Cuadro Nº 26. Ejercicio del liderazgo

Gráfico Nº 25. Ejercicio del liderazgo



En lo que respecta a los actores en quienes recae el liderazgo que se presenta en el Departamento, se tiene que un 33.33% representado por dos (2) personas escogió la opción ambas, por lo cual consideran que el

liderazgo es ejercido por el jefe de personal y el talento humano que labora en el Departamento, el otro 33.33% no contesto y el 33.33% restante considero que es ejercido el liderazgo por el jefe de personal.

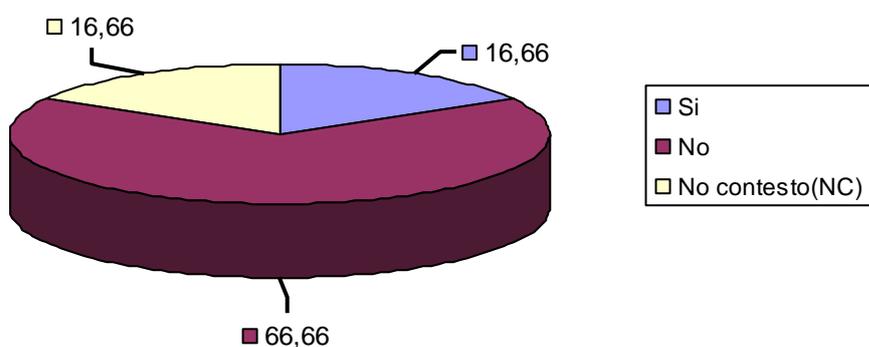
En vista de las opiniones divididas de los encuestados se podría inferir que no existe un liderazgo fuerte ejercido por ninguno de los actores que hacen vida en el Departamento, recordando que ejercer el liderazgo es hacer que otros se dejen dirigir en pro de una meta. Y contrastando esta pregunta con la número 24, en la cual la mayoría considero que si existe un liderazgo en el Departamento y al ver las respuestas divididas de la actual pregunta se tiene que se debe afianzar el liderazgo en el Departamento por parte del Jefe de Personal.

Ítem nº 26 ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el líder en el Departamento?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Autócrata (A)	0	0
Participativo(P)	4	66,66
Liberal (L)	2	33,33
No contesto(NC)	1	16,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro N° 27. Estilo de liderazgo

Gráfico N° 26. Estilo de liderazgo



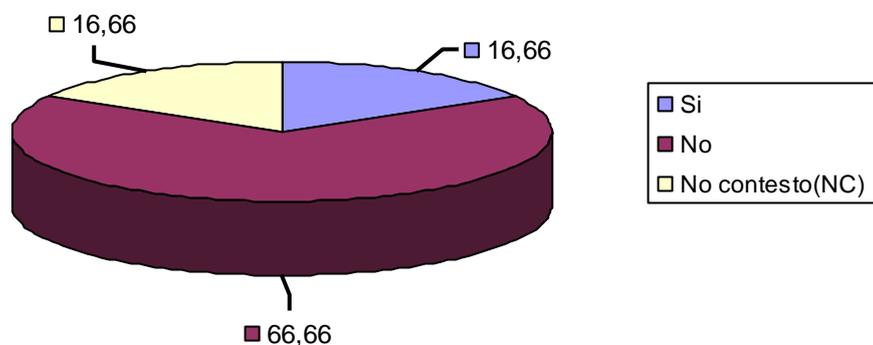
Para la muestra seleccionada el estilo de liderazgo que se encuentra presente es el participativo con un 66,66% del total, a esto se suma el 16,66% que considera que es liberal y el 16,66% restante no contesto. La opción que tuvo mayor porcentaje se caracteriza por ser un liderazgo que toma en consideración las opiniones de las personas y no solamente la del líder, hace que el personal se sienta involucrado en lo que se realiza, descentralizando la autoridad para que todos dirijan sus acciones a la consecución de lo planeado y al ser tomada en cuenta la opinión del talento humano estos se sienten más motivados a seguir las directrices emanadas de la gerencia.

Ítem nº 27 ¿Considera usted que el Jefe de personal utiliza la motivación dentro del el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV como mecanismo para el logro de objetivos?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	1	16,66
No	4	66,66
No contesto(NC)	1	16,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 28. Motivación para el logro de objetivos

Gráfico Nº 27. Motivación para el logro de objetivos



Con respecto a la motivación la mayoría de los encuestados se inclino por la opción del no con un 66, 66% del total, mientras que un 16, 66% considero que si y el 16, 66% restante no contesto. Asimismo nos encontramos con el hecho de que el talento humano que labora en el

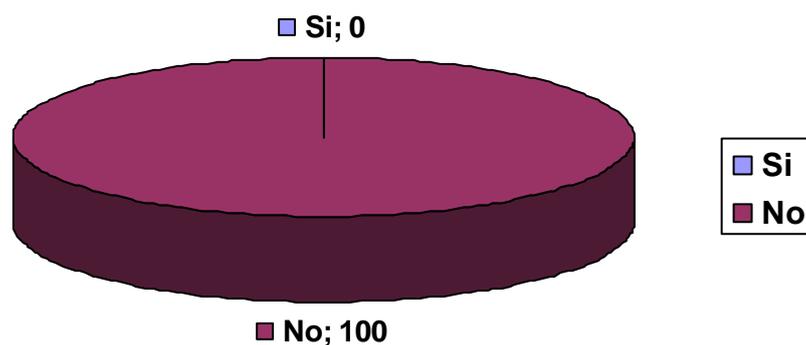
Departamento no se siente motivado, que sus necesidades no sean satisfechas es un factor que de alguna manera afecta el desempeño de las personas. Es importante que dentro de una organización se fomente la motivación del personal, puesto que son ellos los que hacen que los objetivos se cumplan y por ende necesitan sentirse importantes dentro de las empresas.

Ítem nº 28 ¿Conoce usted los planes y programas para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	6	100
Total	6	100

Cuadro Nº 29. Planes y programas para el Departamento

Gráfico Nº 28. Planes y programas para el Departamento



Con respecto a los planes y programas el 100% de los encuestados considero que no tienen conocimientos sobre estos, lo

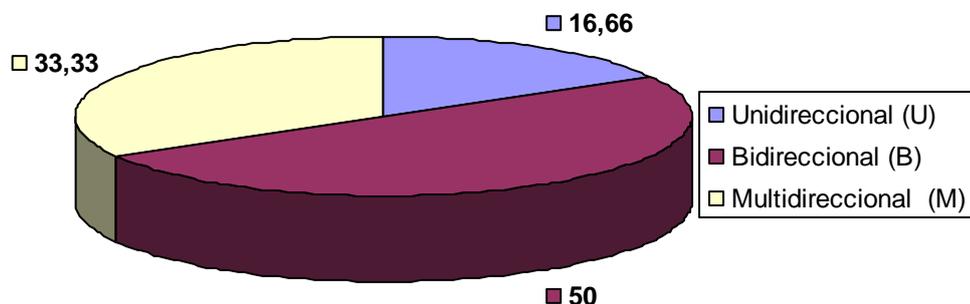
que se podría inferir que el Departamento no cuenta con planes y programas que cumplir por lo que no es del conocimiento de todos. Es importante acotar en este punto que cuando se establecen planes y programas entra el juego el proceso de la comunicación eficaz y eficiente que debe existir y que se ve reflejado, por el hecho de que el personal esta debidamente informado sobre cada uno de los aspectos que ejecuta o ejecutara la organización, para que de esta manera todos laboren en función a la consecución de estos.

Ítem nº 29 ¿Cómo califica usted la comunicación dentro del Departamento?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Unidireccional (U)	1	16,66
Bidireccional (B)	3	50
Multidireccional (M)	2	33,33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 30. Comunicación

Gráfico Nº 29. Comunicación



La comunicación es un punto importante en todo Departamento puesto que ésta permite el flujo de información y un clima organizacional satisfactorio para todos sus integrantes; la comunicación puede darse de distintas maneras bien sea oral, escrita o por señas; lo mas importante es que siempre se encuentre presente dentro de toda organización, puesto que esta no solamente permitirá dar ha conocer lo que se desea alcanzar, sino que mantendrá excelentes relaciones entre el personal.

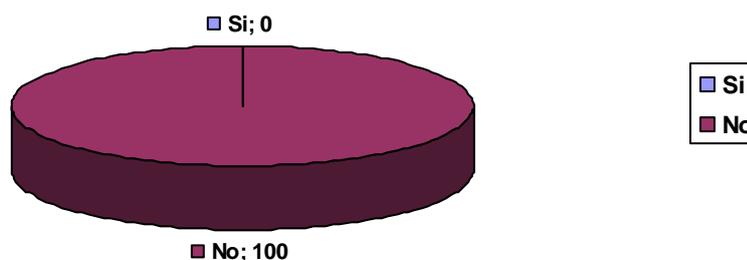
Asimismo, se debe señalar que cuando el proceso comunicativo se da de manera multidireccional se resume en beneficios para la organización. Con respecto a como ven la comunicación los encuestados el 50% se inclino por bidireccional, a esto se le suma el 33,33% representado por la opción multidireccional y el 16,66% considera que es unidireccional la comunicación en el Departamento.

Ítem nº 30 ¿Asume usted la toma de decisiones importantes dentro del Departamento?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 31. Toma de decisiones

Gráfico Nº 30. Toma de decisiones



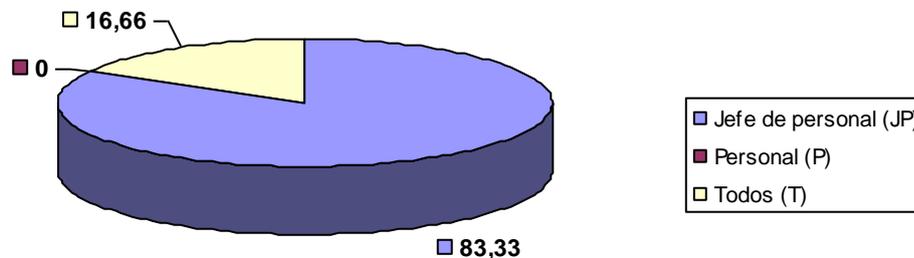
Con respecto a la toma de decisiones el 100% de la población consultada eligió la opción del no, por lo que se podría inferir que al momento de decidir sobre algún aspecto dentro del Departamento el talento humano que labora en este no es consultado. Sin embargo, es importante resaltar que todos los integrantes de una organización siempre están inmersos en un proceso de tomada de decisiones, si bien no a nivel de estrategias de la organización en algunos casos, en el momento de ejecutar sus tareas deben decidir entre varias alternativas bien sea que realizar primero o la manera más eficaz y eficiente de ejecutar alguna acción.

Ítem nº 31 ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Jefe de personal (JP)	5	83,33
Personal (P)	0	0
Todos (T)	1	16,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 32. Participantes en la toma de decisiones

Gráfico Nº 31. Participantes en la toma de decisiones



Con respecto, a los que participan en la toma de decisiones dentro del Departamento la mayoría encuestada considero con un 83,33% que el actor que participa es el Jefe de Personal, mientras que el 16,66% considero que todos los que laboran en el Departamento forman parte del proceso de toma de decisiones. En este orden de ideas, se tiene que el talento humano puede participar en el proceso de toma de decisiones macro en una organización, porque éste puede ayudar en el proceso de análisis de las diferentes alternativas sobre un tema que se este considerando, las consecuencias de cada opción, y la ejecución de algunas decisiones no programadas, obteniendo como resultado que las decisiones tomadas sean las más acertadas.

### **Conclusiones del proceso de dirección**

Finalmente, se tiene que el proceso de dirección es importante resaltar que existen algunas diferencias entre las respuestas de liderazgo lo que podría inferirse en el hecho de que el personal no esta consiente del tipo de liderazgo que se ejerce o simplemente no se ejerce como tal en el Departamento. A su vez, si existe una comunicación bidireccional y un liderazgo participativo, no se relaciona con el hecho de que el talento humano no es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisiones que se da en el Departamento, esta acotación se realiza en base a la comparación con la respuesta obtenida en el cuestionario administrativo-Jefe de Personal, numero 10.

## Control

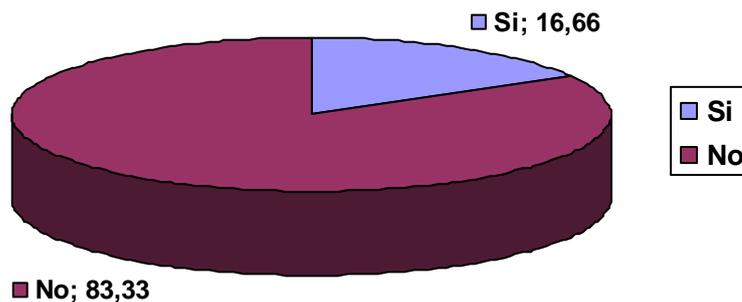
Ítem nº 32 ¿Usted es supervisado constantemente?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	1	16,66
No	5	83,33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 33. Supervisión

FUENTE: Datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV. Las autoras 2011.

Gráfico Nº 32. Supervisión



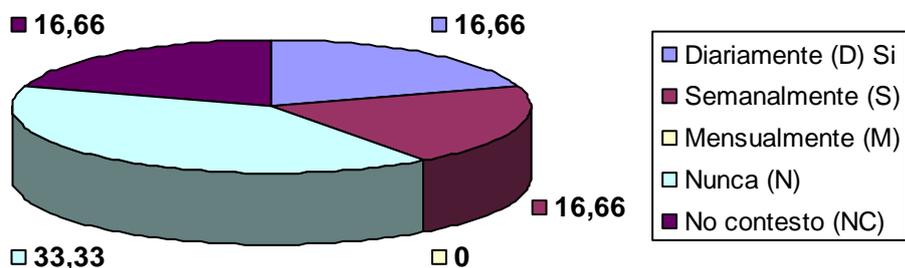
Con respecto a la supervisión la población consultada determino con un 83.33% del total que no son supervisados constantemente, mientras que el 16.66% es representado por la opción del si. La supervisión es un aspecto importante en vista de que le hace un seguimiento a las actividades ejecutadas por el personal y generalmente es realizada por un gerente o el supervisor inmediato de tenerse alguno y permite mediante la observación ver como se han hecho los diversos procesos; consiste en guiar, orientar y asesorar al personal sobre los procesos llevados a cabo.

Ítem nº 33 ¿Cada cuanto tiempo es supervisado en sus tareas?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Diariamente (D) Si	1	16,66
Semanalmente (S)	1	16,66
Mensualmente (M)	0	0
Nunca (N)	3	33,33
No contesto (NC)	1	16,66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 34. Tiempo de supervisión entre tareas

Gráfico Nº 33. Tiempo de supervisión entre tareas



El tiempo de supervisión de las tareas ejecutadas por el talento humano que labora dentro del Departamento se considera con una mayoría del 33,33% del total encuestado que es nunca, a esto se le suma 16,66% con la opción de semanalmente, otro 16,66% respondió que diariamente y el 16,66% restante no contesto.

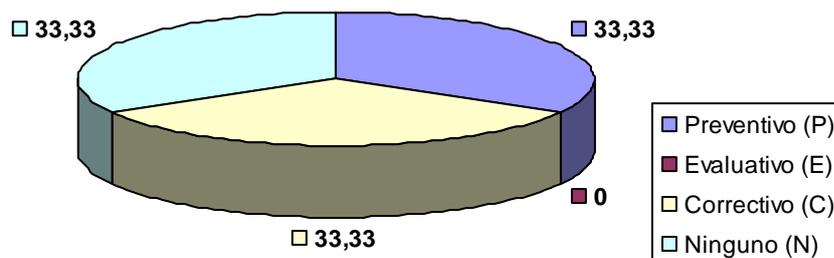
La supervisión de las actividades que se realizan es primordial por lo que es necesario que sea constante para poder corregir o tomar en consideración un aspecto positivo que puede ser repetido en un futuro.

Ítem nº 34 ¿Qué tipo de control existe sobre el trabajo que usted ejecuta?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Preventivo (P)	2	33,33
Evaluativo (E)	0	0
Correctivo (C)	2	33,33
Ninguno (N)	2	33,33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 35. Control sobre el trabajo

Gráfico Nº 34. Control sobre el trabajo



Con respecto al tipo de control que se ejecuta las opiniones de los encuestados estuvieron divididas así: 33,33% control preventivo, 33,33% control correctivo y 33,33% considero que no se ejercía ningún control sobre el trabajo que ejecuta.

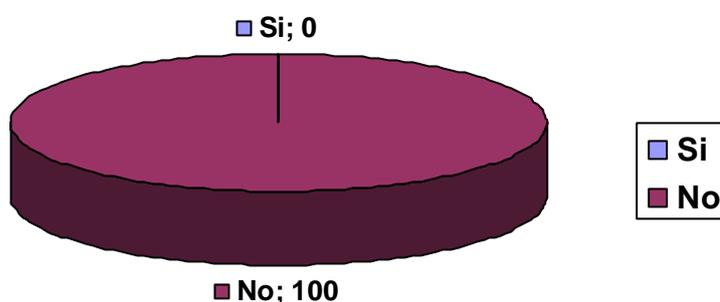
Se puede inferir con los resultados obtenidos que el personal del Departamento no está claro sobre el control que el Jefe de Personal realiza sobre su trabajo, puesto que si es el mismo jefe no se comprende el hecho que ejerza 2 tipos de control o que simplemente se considere que no ejerce ninguno. Todos los tipos de control son efectivos independientemente el que se escoja aplicar, lo importante radica en que siempre este presente, porque solo así se logra saber si lo que se ejecuto cumple con lo que se planeo.

Ítem nº 35 ¿Existe una verificación de los resultados obtenidos y los esperados?

<b>Categoría</b>	<b>Nº de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 36. Verificación de resultados

Gráfico Nº 35. Verificación de resultados



Para la población encuestada la verificación de los resultados obtenidos y esperados, la mayoría se inclino con un 100% del total por

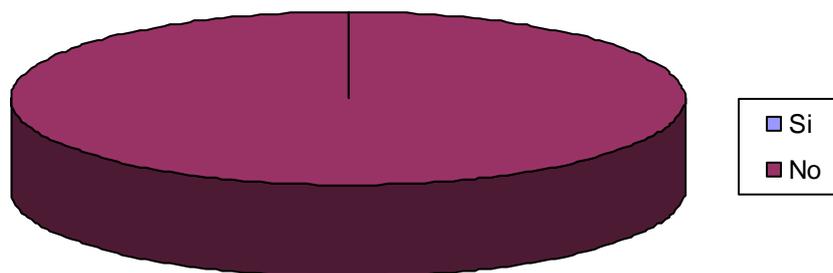
la opción del no, esto evidencia que no esta presente un control activo dentro del Departamento, aspecto que debería ser mejorado en vista de que cuando no existe un control sobre lo que se obtuvo y lo que se esperaba, es casi imposible hacer las mejoras continuas, determinar los fallos que hicieron para no repetir el error y buscar la mejor solución para solventarlo obteniendo con esto resultados positivos para la organización.

Ítem nº 36 ¿Se establecen períodos de tiempo para ejecutar un control sobre las actividades realizadas de cada trabajo?

Categoría	Nº de personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Cuadro Nº 37. Tiempos para control de actividades

Gráfico Nº 36. Tiempos para control de actividades



Como se evidencia en el grafico la población encuestada se inclino por la opción del no con un 100% lo que quiere decir que no se establecen periodos de tiempo para ejecutar un control sobre cada

una de las actividades que realiza el talento humano del Departamento; se infiere que si existe alguna dificultad, algún error en cierto momento este no se podría evidenciar. El control puede ejecutarse al principio, en el intermedio de los proceso o al final cuando se ve las actividades completas ejecutadas.

### **Conclusión de control**

Con respecto, a los resultados obtenidos del último proceso administrativo, el control tiene ciertas deficiencias dentro del Departamento y esto se evidencio con las respuestas que arrojaron las encuestas; un ejemplo de ello es el tiempo en que es supervisado y el tipo de control que se ejecuta sobre las tareas que realiza el personal.

### **Síntesis del análisis de los resultados.**

Es necesario, luego de presentar los resultados de todos los instrumentos que se le aplicaron al personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV hacer una breve síntesis de lo que se obtuvo, la cual consta de los siguientes puntos:

- Ausencia de los procesos administrativos.
- A pesar de que el Jefe de personal considera que si delega responsabilidades en el personal, a través de las preguntas realizadas a este se pudo constatar que no toman decisiones importantes, por lo que existe una disparidad entre la delegación de responsabilidades y la ausencia de poder tomar decisiones.

Finalmente, luego de haber analizado cada pregunta del cuestionario y de haber presentado la síntesis de los resultados es importante resaltar

que durante la observación no participativa realizada en el Departamento y los resultados del cuestionario aplicado al personal confirmo lo que ya se había evidenciado con respecto a la ausencia de la aplicación de los procesos administrativos y a un modelo de gestión eficaz y eficiente. Por lo que en el modelo que se propondrá en el capítulo 5 de esta investigación se deberá tomar en consideración los resultados obtenidos para crear estrategias que le den sustento al modelo de gestión basado en competencias.

### **Análisis de resultados del cuestionario aplicado al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

A continuación se presentarán los resultados obtenidos del cuestionario que fue aplicado al Jefe de Personal que corresponde al Cuestionario Administrativo-Jefe (anexo N° 3), el cual constó de preguntas netamente del ámbito de Dirección, puesto que luego de habersele entregado las preguntas del cuestionario administrativo - personal el Jefe de Personal consideró que respondería a todas no, las autoras consideraron realizar preguntas solamente de dirección que son las que guardaban una relación directa con la parte gerencial del Departamento.

#### **Aspectos de dirección**

El cargo del gerente en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV es denominado Jefe de Personal según el manual de cargos y en el actual Jefe tiene un nivel de instrucción universitario con el título de Trabajadora Social.

Asimismo, las respuestas obtenidas de la utilización de la delegación de responsabilidades en el Departamento, se obtuvo según la información suministrada por el Jefe de Personal que si es utilizada la delegación de responsabilidades dentro del Departamento. Esta se ejecuta a través de la asignación de diversas tareas no establecidas al personal en el momento que exista trabajo extra.

Por otro lado, con respecto a las estrategias motivacionales el Jefe de Personal no considera que aplique alguna y no nombro ninguna. Cabe destacar, que la motivación es un punto importante en toda organización, cuando el talento humano no se siente motivado por parte de las personas que lo dirigen puede en ocasiones bajar su rendimiento laboral, ya que no siente que están satisfechas sus necesidades dentro de la empresa. Es por ello, que es de suma importancia que la motivación siempre este presente.

En este sentido, a pesar de la respuesta suministradas por el Jefe de personal, se tiene que luego de las observaciones realizadas, las investigadoras consideraron que si ejecuta una motivación, pero no se concientiza que la hace. Un ejemplo de esto se evidencia cuando un empleado pide un permiso especial, aunque exista gran cantidad de trabajo y se le concede el permiso si sus razones son justificables.

Dentro de este marco, con respecto a la orientación del personal del Departamento en cada una de sus actividades diarias, la encuestada considera que si ejerce una orientación de lo que realiza el talento humano a su cargo. Y la manera en como los orienta la respuesta obtenida en este punto se inclino hacia la verificación del trabajo.

Aunado a esto, se tiene que las respuestas sobre supervisión en la pregunta número treinta y tres (33) del cuestionario administrativo - personal, las respuestas en su mayoría se inclinaron hacia la opción de que nunca son supervisados, por lo que dicha respuesta no guarda relación con la obtenida por el Jefe de Personal con respecto a que siempre orienta al personal en sus tareas diarias. Es por ello, que se debe afianzar el proceso de supervisión y seguimiento para orientar al personal y obtener excelentes resultados sobre lo planeado y lo ejecutado.

Por otra parte, en el proceso de toma de decisiones la encuesta arrojó que el único implicado es el Jefe de Personal. A pesar de esto, resulta interesante acotar, que en ciertos procesos de trabajo la decisión principal

debería ser tomada solo por el Jefe y éste considera la opinión de algunos de los integrantes del personal del Departamento.

### **Modelo de gestión**

En este apartado se buscó conocer la opinión del Jefe de Personal sobre si es o no importante la implementación de un modelo de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, la opción escogida por la encuestada fue Si, dicha respuesta le da fundamento a esta investigación, ya que la parte gerencial del Departamento reconoce la necesidad de implementar un modelo de gestión que aumente la eficacia y eficiencia del Departamento. Cabe destacar, que los modelos de gestión sirven de guía para la ejecución de los procesos administrativos en las organizaciones.

En este orden de ideas, con respecto al por qué considera importante implementar el modelo de gestión lo resaltante de la respuesta dada por la Jefa de personal fue:

- No está organizado el Departamento.
- No se conocen bien las funciones.
- No existen procesos administrativos.

En este sentido, la participación de los empleados para el establecimiento de un modelo de gestión, de acuerdo a los resultados la opción que resulto escogida fue la del SI, por lo que podría considerarse como un aspecto del modelo a proponer la participación de personal del Departamento en este, ya que el jefe considera que si es importante que el talento humano que tiene a su cargo, participe en el modelo de gestión que guiará al Departamento a la solución de sus deficiencias.

Asimismo, los aspectos resaltantes dados por el consultado del porque de la participación del personal en los modelos de gestión fueron:

- El personal debe conocer los procesos del Departamento
- Permite la integración

Para finalizar, luego de establecerse las opciones de varios modelos de gestión entre los que se encontraban: el autoritario, de participación, ciencias de la dirección y de calidad, el escogido por parte de la gerencia para aplicar en el Departamento fue un modelo de calidad. Cabe recordar que los modelos de calidad pueden ser implementados no solamente en empresas productivas, sino en organizaciones que presten servicios y lo que busca es aumentar la competitividad de las empresas a través de la calidad.

Por lo que se podría tomar como sugerencia, algunos aspectos de este modelo, de esta manera brindando una base al modelo que será propuesto.

### **Análisis de resultados del cuestionario competencias Laborales aplicado al Personal de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

Para determinar las competencias requeridas por cada cargo, las autoras realizaron una previa selección de estas, utilizando como fuente el Diccionario de Competencias Laborales de la autora Alles 2009, para elaborar el cuestionario de competencias laborales, con el cual se buscó determinar de acuerdo al grado de importancia, aquellas relevantes para cada puesto de trabajo.

En este sentido, se establecieron cuatro (4) opciones que guardan relación con el grado de importancia, que tiene una competencia para desempeñar un trabajo específico. Dicha relación es la siguiente:

Nada importante = Grado D

Poco importante = Grado C

Importante = Grado B

Muy importante= Grado A

Asimismo, luego de dar esta breve explicación se procede a realizar el análisis de los resultados del cuestionario nombrado anteriormente.

A continuación, se presenta un cuadro de resumen con los resultados:

### Competencias Genéricas

Nº	Competencia	Valoración
1	Compromiso	4
2	Ética y sencillez.	4
3	Calidad del trabajo	4
4	Adaptabilidad al cambio	3
5	Perseverancia en la ejecución de objetivos.	3
6	Iniciativa.	4
7	Innovación	3
8	Flexibilidad	3
9	Autocontrol	4
10	Desarrollo de las personas	4
11	Conciencia organizacional	4

Cuadro N° 38. Competencias Genéricas. Autoras 2011.

### Competencias específicas gerenciales

Nº	Competencia	Valoración
12	Desarrollo del equipo	4
13	Modalidad de contacto	4
14	Liderazgo	3
15	Liderazgo para el cambio.	3
16	Pensamiento estratégico	3
17	Adaptabilidad.	3
18	Relaciones públicas	3
19	Trabajo en equipo	4
20	Competencia “del naufrago”	4
21	Dinamismo –Energía	4

Cuadro Nº 39. Competencias específicas gerenciales. Las autoras 2011.

### Competencias específicas por área

Nº	Competencia	Valoración
22	Capacidad de Análisis, Planificación y Organización	3
23	Comunicación Eficaz	4
24	Conocimientos Técnicos	4
25	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento	4
26	Gestión y Logro de Objetivos	4
27	Iniciativa – Autonomía	3
28	Pensamiento Analítico	3
29	Productividad	4
30	Responsabilidad	4
31	Tolerancia a la Presión de Trabajo	4
32	Toma de Decisiones	3
33	Trabajo en Equipo	4
34	Detección de Necesidades	4

Cuadro Nº 40. Competencias específicas por área. Las autoras 2011.

Ahora bien, luego de haber presentado los cuadros se debe iniciar la exposición de los resultados con las competencias genéricas, que son las que pertenecen a todos los miembros de la organización.

Como se pudo apreciar en el cuadro N° 38, en la mayoría de los casos fueron consideradas importantes y muy importantes las competencias para el desempeño eficaz y eficiente de sus tareas.

En este sentido, la primera competencia evaluada fue el compromiso, la cual arrojó como resultado que para la mayoría de los consultados es muy importante como competencia laboral. Por lo que se puede inferir, que para el personal del Departamento es primordial sentir como propios los objetivos de la organización, ejecutándose todas las acciones necesarias para lograr los mismos; todos estos aspectos guardan relación con el compromiso.

Seguidamente, se tiene que la ética y sencillez fue establecida por los encuestados como muy importante el hecho de poseerla para desempeñar eficazmente su cargo. En todo departamento es necesario que su personal tenga una ética y sencillez definida puesto que esto, le asegurará a la organización que sus procesos y todo lo que se realiza en ésta será ejecutado de una manera transparente.

Otra de las competencias generales analizadas fue la calidad en el trabajo la mayoría de la población en estudio pensó que es muy importante; cabe destacar que todo Departamento debe tener disposición ha realizar el trabajo bajo estándares de eficacia y eficiencia mejorando su desempeño por lo que se debe fomentar siempre la ejecución de las tareas con calidad, y de esta manera hacer más fácil el logro de los objetivos planeados.

En cuanto a la adaptabilidad al cambio piensan que es importante. Cuando se habla de cambio, en ocasiones las personas que laboran en los departamentos forman inconscientemente fuerzas que rechazan los cambios, es por ello que tener la habilidad de adaptarse al entorno y los posibles cambios que se producen en una organización a lo largo de los

años es una competencia que se debe fomentar en el talento humano que labora en ella.

Continuando con lo observado en el cuadro N° 38, se tiene que la perseverancia como competencia fue establecida para el personal del Departamento como muy importante. Las empresas que trabajan constantemente para ejecutar de manera efectiva los objetivos propuestos tienen la posibilidad de mejorar su desempeño, debido a que todos los miembros del departamento o empresa no dejan de trabajar hasta alcanzar los objetivos establecidos siendo perseverante en la realización de su trabajo con calidad.

Igualmente, la competencia de iniciativa que se refiere a la predisposición ha actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, los encuestados consideraron que es muy importante. Asimismo, en el momento que se establece diariamente en las organizaciones, la iniciativa como competencia se permite el desarrollo intelectual del talento humano al crear siempre nuevas formas de hacer más productivo su trabajo.

En este orden de ideas, con respecto a la competencia innovación, la cual se refiere a la modificación de cosas que no estaban pensadas ser realizadas de cierta forma con anterioridad fue considerada importante para ejecutar sus tareas. Cabe destacar, que innovar es un punto que fortalece a las organizaciones, ya que permite mejorar constantemente lo que se realiza con ideas innovadoras que facilitan e incrementa la eficacia y eficiencia en la ejecución de las tareas.

A su vez, la mayoría de los consultados consideró que es importante la flexibilidad como competencia para desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo o cargo que ocupa. Cuando se habla de flexibilidad entra en juego la disposición que puedan tener las personas para adaptarse a situaciones, como cambio de jefes o dependencias distintas al Departamento, caso de estudio de esta investigación.

Seguidamente se tiene, que el autocontrol entendido como el dominio que tiene una persona de si mismo en diversas situaciones, para la población en estudio es muy importante como competencia. En este sentido, se puede decir que en todas las organizaciones siempre van a existir períodos tensos que necesitan de personas con una competencia sólida desarrollada de autocontrol que le asegure mantener en armonía el ambiente de trabajo.

Por otro lado, en lo que respecta el desarrollo de las personas como competencia general para el personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, es muy importante. Cabe destacar, que el desarrollo de las personas para toda organización debe ser un punto que fomentar, debido a que éstas serán las encargadas de darle cumplimiento a los objetivos propuestos, por lo que se debe ayudar a que el talento humano crezca intelectual y moralmente.

Para finalizar las competencias generales, se tiene que la apreciación del personal encuestado con respecto a la conciencia organizacional fue que ésta es muy importante. Ya que es necesario reconocer los atributos y las modificaciones de la organización para lograr tener un desempeño excelente.

### **Competencias específicas gerenciales**

Con respecto, a la determinación de cuales eran las principales competencias específicas gerenciales que necesitaba una persona que tenia a otros a su cargo para tener un desempeño efectivo, se aplicó la encuesta solo al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, en vista que es el único que posee personas a su cargo.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Para el Jefe de Personal es muy importante la competencia desarrollo del equipo para ejercer eficaz y eficientemente su cargo. Cuando un equipo de trabajo evoluciona y crece, hace más efectivo y el desempeño del talento humano y por consiguiente mejora a su vez el del Departamento.

Asimismo, la modalidad de contacto fue considerada importante, por lo que se puede inferir que para desempeñar el cargo de Jefe de Personal se debe mantener un contacto continuo y positivo con el talento humano a su cargo.

En este orden de ideas, la respuesta suministrada por el Jefe de Personal se tiene que este considera que no utiliza la motivación en sus empelados; por lo cual no nombro ninguna.

Con relación al liderazgo, se tiene que dicha competencia es importante que sea desarrollada en un cargo supervisorio. Sin embargo, en las observaciones realizadas a lo largo de esta investigación se pudo inferir que el liderazgo que ejerce el Jefe de Personal es deficiente, por lo que el mismo debe mejorarse. El liderazgo se puede ejercer de diferentes formas, lo importante es que sea un liderazgo positivo que impulse al personal del Departamento a crecer y los dirija hacia el logro de los objetivos.

A su vez, se tiene que el Jefe de Personal considera importante poseer la competencia liderazgo para el cambio como herramienta para desempeñar su cargo eficaz y eficientemente coordinando los esfuerzos de todos los integrantes del Departamento para lograr cumplir la misión y alcanzar la visión departamental.

Continuando con las competencias gerenciales, se tiene que la encuestada considero que para la parte gerencial del Departamento es importante el pensamiento estratégico, puesto que éste permite guiar a otros en el desempeño eficiente de sus tareas con una visión general de todo lo que se debe realizar para lograr ejecutarlas. A su vez, el pensar

estratégicamente fortalece a la organización por lo que un gerente debe pensar siempre estratégicamente. Y fortalecer su habilidad para comunicar una visión estratégica, y de esta manera mejorando el desempeño del objeto, caso de estudio de esta investigación.

Dentro de este marco de competencias gerenciales, la adaptabilidad fue considerada importante, puesto que un cargo a nivel gerencial que tiene la característica de ser Grado 99 (de libre nombramiento y remoción), la persona que posea el cargo se debe adaptar a los cambios del entorno organizacional.

Continuando con el análisis, se tiene que la competencia relaciones públicas fue considerada como importante como perfil de una persona que desempeña un cargo gerencial, es decir, que tiene otras personas a su mando. No solamente para poder relacionarse con el talento humano que dirige, sino porque mantiene contacto con otros gerentes y demás personal de la organización.

Seguidamente, el resultado de la encuesta indica que para tener a otros a su cargo es muy importante saber trabajar en equipo y fomentar eso a sus subordinados. El trabajo en equipo es lo que hace a una organización eficiente, cuando todos colocan sus fuerzas para alcanzar una misma meta cooperando entre ellos los resultados son mejores, que aquellas organizaciones en donde predomina el trabajo individual.

Asimismo, el Jefe de Personal consideró muy importante para desempeñar su cargo poseer la competencia del Naufrago, entendida ésta como la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva el Departamento aunque las condiciones de trabajo no sean las más idóneas.

Basadas en la respuesta suministrada se tiene que es muy importante tener dinamismo y energía como habilidad para tener personas bajo su mando cuando se es gerente de un Departamento de Recursos Humanos.

## **Competencias específicas por área**

En este apartado se realiza el análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal del Departamento sobre las competencias específicas por área.

Con respecto, a la primera competencia específica por área la encuesta arrojó como resultado que es importante la capacidad de análisis, planificación y organización

La capacidad de elaborar o diseñar métodos de trabajo organizacionales efectivos tiene mucha relación con la manera con que el talento humano de una organización analice, planifique y organice, por lo que es primordial que toda organización fomente esto en su equipo de trabajo.

Asimismo, la comunicación eficaz para los encuestados fue considerada muy importante para comunicarse eficazmente entre todo el personal del Departamento. La comunicación es esencial en todo departamento, cuando existen problemas de comunicación entre el talento humano que labora en éste, el clima organizacional se ve afectado e inclusive el flujo de trabajo, por lo que el desarrollo de la competencia comunicación es necesaria, si un empleado no la posee se requiere que se le brinden las herramientas para que la desarrolle. Es interesante observar que para la mayoría del personal del Departamento la competencia comunicación es importante para desempeñar sus funciones.

En este orden de ideas, los conocimientos técnicos que posee un individuo para desempeñar efectivamente sus tareas, fueron considerados como una competencia muy importante.

Seguidamente, se tiene que el desarrollo y autodesarrollo del talento como competencia las opiniones se inclinaron hacia la opción muy importante. Dentro de las organizaciones cuando su talento humano se preocupa en crecer y tener un alto nivel de desarrollo de los conocimientos y habilidades que son necesarias para desempeñarse

eficaz y eficientemente, esto se traduce en un alto desempeño organizacional.

El conocimiento continuo y la formación del talento humano es lo que hace a las organizaciones eficientes, por lo que siempre se debe invertir en dicho aspecto.

Asimismo, de acuerdo a las respuestas obtenidas, la mayoría piensa que es muy importante la gestión y logro de objetivos. Cuando el talento humano desarrolla la capacidad de orientarse al logro de objetivos aprende a delegar, planificar, sopesar riesgos etc.; y todos los esfuerzos van hacia la misma dirección.

La competencia de iniciativa e innovación para ejecutar las tareas inherentes a su puesto de trabajo fue considerada importante por otra parte del personal del Departamento. Estar innovados y tener iniciativa en las actividades que se realizan hacen excelente el desempeño de una persona, puesto que está dispuesta a implementar nuevas maneras de realizar las tareas inherentes a su cargo.

Cabe destacar, que esta competencia fue preguntada dentro de las competencias generales y la parte de iniciativa obtuvo respuestas divididas, por lo que se podría decir que la población encuestada no está muy clara con respecto al grado de importancia que posee la iniciativa, al momento de desempeñar sus tareas.

Agregando a lo anterior, se tiene que el pensamiento analítico como competencia, el personal en su mayoría cree que es muy importante.

Es necesario para que una persona tenga un desempeño eficaz y eficiente considere todos los aspectos al momento de ejecutar una tarea o tomar una decisión, es por ello, que el pensamiento analítico como competencia laboral siempre esta presente.

De la misma forma, para la población encuestada es muy importante la productividad. Hablar de productividad, no es referirse sólo a la cantidad de productos producidos en un día o el incremento de estos para que la organización se posicione en el mercado. Ser productivos implica cumplir con los objetivos y metas departamentales que se han propuesto.

En este orden de ideas, la apreciación de la mayoría del personal con respecto a la competencia responsabilidad, se caracterizó porque la consideraron muy importante. El ser responsable es un valor individual que esta inmerso en las personas y aquellos Departamentos que cuentan con un personal que tiene desarrollada la responsabilidad, es posible que alcance rápidamente lo que se propongan, que aquellas organizaciones que no cuenta con un talento humano responsable.

Además, en el Departamento caso de estudio de esta investigación de acuerdo a las respuestas obtenidas del personal que labora en él, resultó que la tolerancia a la presión de trabajo es muy importante como competencia que debería poseer una persona que desempeñe el cargo que cada uno ocupa, desarrollando la capacidad de ser igualmente productivos en momentos de presión en el puesto de trabajo y fortalece así al talento humano de toda organización.

Continuando con los resultados arrojados por el personal encuestado, se tiene que la competencia toma de decisiones fue considerada importante, ya que en cualquier cargo sin importar el grado que tenga, siempre va a estar presente la toma de decisiones bien sea para escoger entre una determinada forma de realizar una tarea o para priorizar las que se van a realizar.

Seguidamente, la competencia referida al trabajo en equipo se encontró que para el personal del Departamento es muy importante poseerla para desempeñar su puesto de trabajo. Asimismo, ésta es incluida también en las gerenciales y los resultados obtenidos fueron los mismos a pesar que en la parte de la gerencia fue realizada solo al Jefe de Personal y en esta parte se incluyó a toda la población de estudio de esta investigación, por lo que se puede inferir que todos consideraron que es primordial el trabajo en equipo y manejar dicha competencia dentro del Departamento.

Por otro lado, detectar las necesidades de desarrollo incrementa el desempeño de un Departamento, siempre se van a tener deficiencias dentro del talento humano por lo que es necesario que se detecte cuáles son y realizar planes para mejorarlas, si no se detectan las necesidades se podría cometer errores en el futuro irreversibles. Es por esto, que para la población encuestada esta competencia laboral es catalogada como muy importante.

En resumidas cuentas, todo talento humano que labora dentro de una organización posee ciertas competencias que aplica o no en su puesto de trabajo dependiendo de las funciones que posea su cargo dentro de la institución. Asimismo, el conocer las competencias que se requieren es de suma importancia para elaborar el perfil del cargo.

Ahora bien, luego de haber dado los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario de competencias laborales realizado al personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, en vista de que las respuestas del personal con respecto a cuáles competencias debería poseer una persona que se desempeñe en su cargo se inclinaron en la mayoría de los casos por las opciones muy importante e importante; en este sentido se hizo difícil determinar el grado de importancia de cada competencia para el cargo.

Por otro lado, se pudo inferir que los encuestados no priorizaron las competencias que en realidad son necesarias para desempeñarse eficaz y efectivamente. Aunado a esto, se tiene que en el momento de aplicárseles el instrumentos algunos de los integrantes del personal se acercaron para preguntar que son competencias laborales, por lo que se podría inferir que los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se debe al desconocimiento de estos sobre lo que es una competencia.

En este sentido, debido a que los resultados obtenidos no cumplieron la función esperada, determinando a través de las categorías propuestas la importancia de cierta competencia y con esto el grado que posee en un determinado cargo con un perfil definido y unas funciones establecidas; las autoras para la elaboración del modelo realizaron una selección de las

competencias y determinaron según las funciones de cada cargo, el grado que dicha competencia tiene para ser ejecutada. Puesto que no todas las competencias seleccionadas como muy importante e importante por el personal son necesarias para mantener una afluencia óptima del trabajo que se maneja en el Departamento.

Para finalizar, es importante acotar que las competencias que poseerá el modelo, son una selección de las propuestas por la autora Martha Alles 2009, en su libro titulado Diccionario de competencias laborales, y que estaban incluidas en el cuestionario de competencias laborales aplicado.

### **Análisis de la entrevista no estructurada para la elaboración flujogramas**

Continuando con el análisis de los resultados, uno de los instrumentos utilizados para determinar los flujogramas del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV fue la entrevista no estructurada. A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron de la guía de entrevista entrevistas aplicada al personal del Departamento de Recursos Humanos de la UCV

### **Procesos**

Con respecto a los procesos que se llevan a cabo dentro del Departamento, se obtuvo a través de la información suministrada por los entrevistados se tiene que los principales procesos son: informes técnicos, reembolsos, hospitalización cirugía y maternidad (HCM), bonos de alimentación, ARC, cálculo de nomina, deudas prestaciones sociales, reclamos al das, planillas de movimiento (ingreso nivelaciones, reclasificaciones, jubilaciones pensiones, cálculos de diferencias mensuales, registro de asignación de sueldos, archivo y horas extraordinarias y días feriados.

## **Pasos de los procesos.**

En la información suministrada sobre los pasos de los procesos que se ejecutan en el Departamento, se pudo evidenciar que en ocasiones no nombraban los pasos completos del proceso que realizaban. Sin embargo, a continuación se presentaran los pasos de cada proceso que se obtuvo de la aplicación de la entrevista no estructurada:

### **Informes técnicos**

1. Jefe de personal solicita informe técnico
2. Solicita el expediente en archivo.
3. Ubicación del expediente.
4. Entrega del expediente.
5. Verificación de los requisitos.
6. Revisa el expediente si esta completa la documentación y si el currículum esta ordenado correctamente.
  - 6.1 Si falta documentación se solicita mediante oficio dirigido al interesado para que traiga la documentación faltante.
  - 6.2 Si el currículum está ordenado incorrectamente se debe escribir de nuevo todos los datos en el disco duro.
  - 6.3 Si esta completa la documentación y ordenado correctamente el currículum se procede a buscar el perfil del cargo solicitado en el manual de cargos. .
7. Se realiza una diferenciación de saldos entre el actual y el que tendrá.
8. Redacta el informe final
9. Se solicita las firmas del jefe de personal y de la Dirección de Cultura de la UCV.
10. Verificación de firmas
  - 10.1 Si no están las dos firmas presentes se devuelve el informe

10.2 Si están las dos firmas presentes se manda a Recursos Humanos Central

11. Recursos Humanos Central revisa el informe.

11.1 Si se encuentra algún error se devuelve el informe para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV para que sea acomodado.

11.2 Si no tiene errores lo manda al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

12. Se pasa la información para planilla de movimiento.

Terminado el proceso se respalda la información en el disco duro.

### **Reembolsos**

1. Se le suministra la información al empleado sobre la documentación que debe llenar
2. El empleado reúne la documentación y la lleva directamente al DAS
3. El DAS se comunica directamente con el seguro
4. Se le realiza seguimiento del proceso llamando al DAS
5. El seguro deposita directamente a la cuenta del empleado dura aproximadamente 45 días el reembolso.
  - 5.1 Si no es reembolsado en ese periodo de tiempo se hace un reclamo.

### **Hospitalización cirugía y maternidad (HCM)**

1. Jefe de personal solicita el ingreso o retiro de una persona,
2. solicita la documentación al empleado
3. recibe la documentación
4. realiza el ingreso o retiro de un miembro inscrito en el seguro

## **Bonos de alimentación**

1. Revisa el cronograma que emite la Dirección de asistencia y ss
2. Ubicación de la data
3. Verificación del status del personal
4. Si es personal contratado o fijo.
  - 4.1 Si es personal fijo se deja la información
  - 4.2 Si es personal contratado se hace una validación y se realiza un oficio para el personal.
5. Se compagina la data personal fijo y contratado.
6. Se envía la data en físico y digital para Administración.
7. Verificación de la data por parte de Administración
  - 7.1 De no ser correcta se devuelve.  
Si la data es correcta se hace el cheque y se pasa a tesorería
8. Cuando el cheque este sellado se compagina esa data con la del personal fijo y se manda en físico y por correo al DAS
9. Eventualmente si ingresa o se retira una persona se solicita la información al jefe de personal

## **Horas extraordinarias y días feriados**

1. Recibe por parte de las diferentes unidades de la Dirección de Cultura planillas Horas extraordinarias y días feriados en el formato “informe de horas extraordinarias y días feriados”
2. Relaciona la planilla de Horas extraordinarias y días feriados y envía a Dirección de Recursos Humanos Central.
3. La Dirección de Recursos Humanos Central envía a Presupuesto.

## **Arc planillas de registro de lo que devengaron los empleados por año (ISLR)**

1. Se recibe la solicitud por parte del Departamento de Administración

2. Ingresa al disco duro y ubica la información
3. Se realiza el cálculo usando las tablas
4. Se manda la información para Administración
5. Administración le entrega al empleado la información para que este sepa lo que debe de pagar de ISLR

### **Cálculo de la nómina**

1. Ingresa al disco duro y ubica la información sobre grado del personal, nivel requerido en el manual de cargos /tablas).
2. Verificación de la información  
Si hay errores se devuelve al jefe de personal la solicitud de nomina.  
Si esta correcta y sin errores se realiza la compensación salarial.
3. Se genera la acción de depositar al banco.
4. Terminado el proceso se respalda la información en el disco duro.

### **Cálculo de deudas**

1. Jefe de personal Suministra la información sobre la deuda a calcular.
2. .Recibe información sobre el periodo de la deuda y por que concepto
3. Revisa la información y la compara con la tabla.
4. Verifica la información,
5. si esta errada la información se devuelve al Jefe de personal.  
5.1Si es correcta se procede a cancelar la deuda
6. Se determina quien cancelara la deuda  
6.1Si se cancela por ingresos propios pasa al Jefe de personal.  
y luego al administrador.  
6.2 Si es cancelada por nomina central se envía un oficio con los cálculos a recursos humanos central
7. Terminado el proceso se respalda la información en el disco duro.

## **Prestaciones sociales**

1. Se solicita al empleado las cartas.
2. Se realiza una recopilación de cartas por parte de los empleados
3. Se pasa la información al Departamento de Egreso
4. Se verifica la disponibilidad presupuestaria.
  - 4.1 Si no hay disponibilidad presupuestaria se almacena la información como pendiente
  - 4.2 Si hay disponibilidad presupuestaria se espera la partida presupuestaria.
5. Cuando se aprueba se pasa a nomina.
6. Se realiza la cancelación.
7. Terminado el proceso se respalda la información en el disco duro.

## **Reclamos de DAS**

1. Solicitud de reclamos a los empleados.
2. Recibir el reclamo de los beneficiarios.
3. Se hace seguimiento sobre el estado del reclamo.
4. Si no procede el reclamo se espera.
5. Si procede se termina el proceso.
6. Otros reclamos
7. Divide las tareas entre el personal según su conocimiento para ejecutar dicha actividad.

## **Reclasificación**

1. Verificación del currículum
2. Si es para profesionalización se realiza una evaluación de credenciales.
3. Se determina el cargo propuesto

4. Recursos Humanos Central aprueba cuando hay disponibilidad presupuestaria
5. Se redacta el Informe técnico
6. Planilla d movimiento
7. Pago.

### **Planillas de movimiento**

#### **Ingreso**

1. Ubicación del Acta del concurso.
2. Disponibilidad presupuestaria.
  - 2.1 Si no hay se guarda la información.
  - 2.2 Si hay se entra al sistema SICMOV
3. Registrar los datos personales del trabajador.
4. Guardar información en el disco duro
5. Se firma y sellar planilla

#### **Nivelaciones**

1. Confirmación de disponibilidad presupuestaria y aprobación de informe técnico
  - 1.1 Si no hay disponibilidad presupuestaria y no esta aprobado el informe técnico se guarda la información hasta tener ambos
  - 1.2 Si hay disponibilidad presupuestaria y esta aprobado el informe técnico se entra al sistema SICMOV
2. Registrar los datos personales del trabajador.
3. Se indica las especificaciones del cambio de grado en la planilla
4. Guardar información en el disco duro
5. Firmar y sellar planilla

## **Reclasificaciones**

1. Confirmación de disponibilidad presupuestaria y aprobación de informe técnico
  - 1.1 Si no hay disponibilidad presupuestaria y no está aprobado el informe técnico se guarda la información hasta tener ambos
  - 1.2 Si hay disponibilidad presupuestaria y está aprobado el informe técnico se entra al sistema SICMOV
2. Registrar los datos personales del trabajador.
3. Se indica las especificaciones del cambio de cargo en la planilla
4. Guardar información en el disco duro
5. Firmar y sellar planilla

## **Jubilaciones**

1. Solicita la jubilación.
2. Elabora la planilla de jubilación
3. La Dirección de Recursos Humanos Central realiza el Dictamen de Jubilación.

## **Pensiones.**

1. Determina el concepto de la pensión (vejez, viudez, sobreviviente, discapacidad.)
2. Elabora la planilla de pensión por vejez.
3. Elabora la planilla de pensión por viudez.
4. Elabora la planilla de pensión por sobreviviente.
5. Verificación de la solicitud de pensión por discapacidad.
6. Revisa el informe médico emanado del Servicio Médico UCV.
7. Si no lo tiene se le pide al empleado que lo realice.

8. Si lo tiene se realiza la planilla

### **Cálculo de diferencias mensuales.**

1. Ubicación de la tabulación salarial.
2. Cálculo de la diferencia entre el grado original y las tareas que esta ejerciendo.

### **Registro de Asignación de Sueldos.**

1. Verificación del sueldo que esta devengando y el sueldo que debe cobrar.
2. Modificación de la información del sueldo.
3. Atender llamadas

### **Archivo**

1. Elaborar el índice tipo registro.
2. Evaluar la información
  - 2.1 Si no es necesaria para la institución se desecha.
  - 2.1 Si tiene importancia se ejecuta el siguiente paso..
3. Se debe evaluar, organizar, clasificar la documentación
4. Debe Transcribir, revisar y seleccionar la documentación.
5. Analizar el material de los expedientes
6. Contabilizar la documentación.
7. Recibir y chequear la recepción de documentos que ingresan.
8. Se archiva la información de acuerdo al análisis y clasificación realizada.
9. Si solicitan un documento ubicarlo en el índice tipo registro y entregar.
10. Atender llamadas.

Es importante acotar en esta parte que el proceso de cálculo de diferenciaciones mensuales, no se realiza siempre en el Departamento, sino que fue un proceso que se agregó para darle respuesta en su momento a unos casos no resueltos en el Departamento y no se volvió a realizar más.

### **Participantes de los procesos.**

En este punto se tiene, que los Departamentos que interactúan con él de esta investigación para la realización de los procesos se tiene que son: Dirección de Recursos Humanos Central, Administración, Egreso Presupuesto.

### **Simplificación de los Procesos**

Los entrevistados consideraron en lo referente a simplificar algunos procesos para hacerlos más eficientes se debe hacer lo siguiente:

- Eliminarse la revisión por parte de Dirección de Recursos Humanos Central.
- Elimínarse la elaboración del ARC por parte del Departamento caso de estudio de esta investigación, ya que realizarlo le compete al Departamento de Administración, según el encuestado que ejecuta éste proceso

A manera de conclusión, se tiene que los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, servirá para realizar los flujogramas del Departamento, igualmente es importante destacar que estos serán agrupados de acuerdo a un subsistema de recursos humanos que se propondrá para el Departamento.

## **CAPITULO V**

### **Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela**

#### **Introducción**

El establecimiento de modelos de gestión dentro de las organizaciones, depende de la realidad del entorno interno y externo de estas. A su vez, este sirve de guía referencial para solventar problemas presentes con la ayuda de un marco que aporta posibles soluciones, y la aplicación del mismo se resume en beneficios para la organización y su talento humano.

Con respecto, a los modelos de gestión y su aplicabilidad en las instituciones, se pudo constatar luego del diagnóstico realizado en la investigación, la necesidad de implantar dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, un modelo de gestión que permita dar respuesta a las carencias y dificultades encontradas en el Departamento, y a su vez se adapte al mismo evitando alterar el marco legal universitario, entre tales dificultades se encuentran la ausencia de establecimiento de procesos administrativos y competencias laborales relacionadas con los cargos existentes en él.

Es por ello, que en función del análisis pormenorizado y detallado de los aspectos teóricos y conceptuales del modelo de gestión, considerados más importantes según la bibliografía especializada consultada, este

representa una herramienta valiosa para el personal del Departamento, la cual le permitirá solventar las deficiencias presentes en el mismo.

Las etapas que conformaran el Modelo de Gestión Basado en Competencias, se resumen gráficamente en la figura N° 15, la cual se encuentra mas adelante, y se describen tal como se explica a continuación:

En la primera etapa se encuentran los componentes del modelo, en donde se explica detalladamente los aspectos importantes del mismo, los cuales fueron la respuesta para solventar la problemática referente a la ausencia de un Modelo de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la UCV, estos elementos se resumen en la filosofía organizacional. Cabe destacar que para la construcción de esta etapa del Modelo, se contó con la participación del personal adscrito al Departamento, quienes por medio de una lluvia de ideas aportaron elementos importantes para la formulación de la filosofía organizacional del mismo.

La segunda fase esta constituida por los Diagramas de Flujos, donde serán establecidos los procesos llevados a cabo dentro del Departamento, por parte del personal; los cuales están elaborados con la finalidad de que el personal conozca los pasos que en la realidad se ejecutan en las actividades cotidianas del ámbito administrativo universitario.

En la tercera y última etapa, se establecerá la propuesta basada en las competencias de los cargos existentes en el Departamento. Es relevante considerar que la descripción de cargos aquí señalada corresponde al Manual de Cargos del Personal Administrativo de la Universidad Central de Venezuela y las competencias han sido agregadas con el fin de complementar las funciones que se realizan en cada uno de ellos.

El modelo resume y explica, cada uno de los componentes que lo conforman, que harán más viable la práctica administrativa, por medio de herramientas que fomenten la eficacia, eficiencia y efectividad, de las actividades que se realizan en el Departamento, lo que dará como resultado

**Esquema General  
Modelo de Gestión Basado en Competencias**

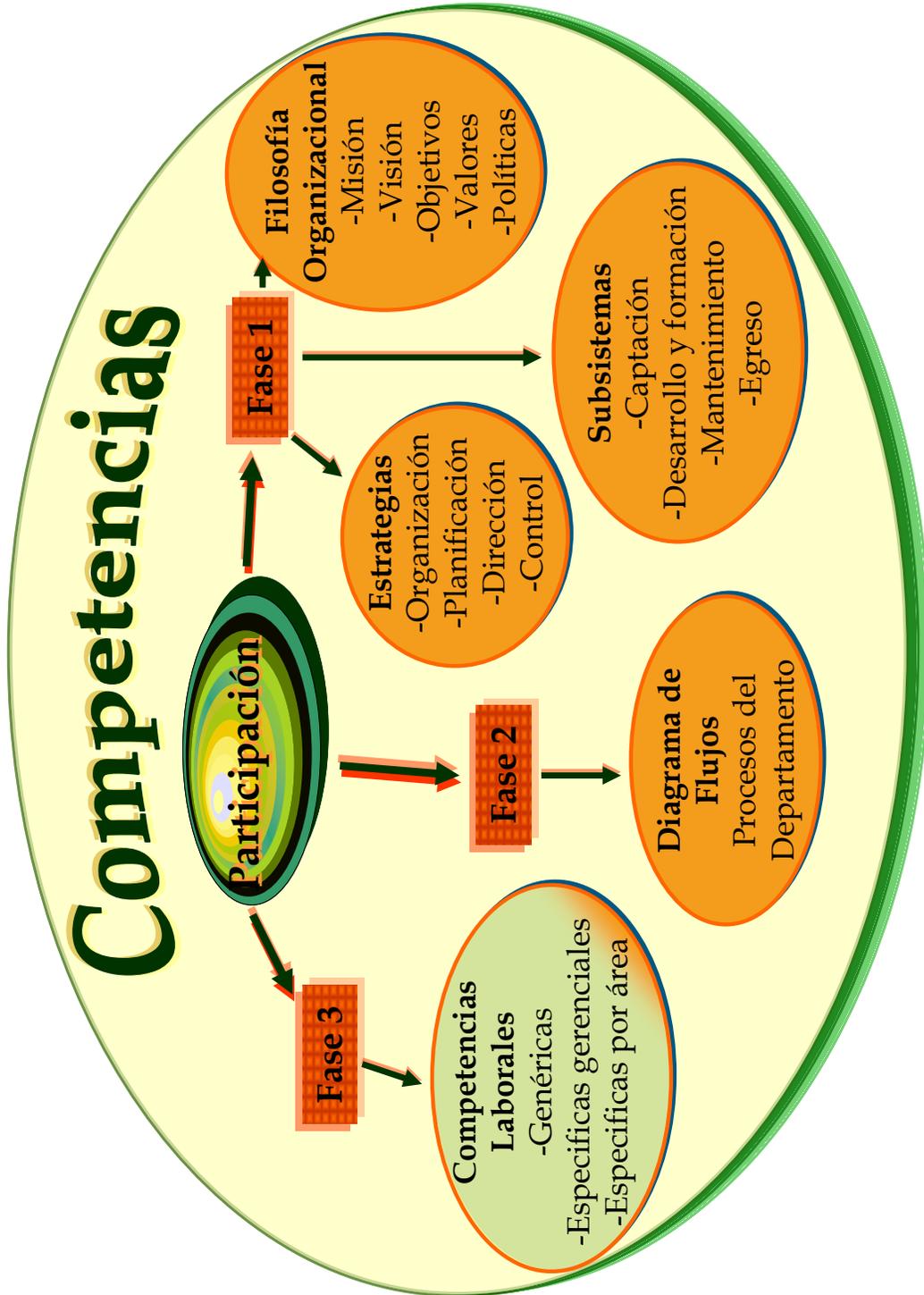


Figura Nº 16. Autoras, 2011.

la solución del problema presente en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

## **Justificación**

El mejoramiento continuo de los procesos es un aspecto que debe ser considerado en toda organización, ya que de esta manera se incrementa la calidad del producto de aquellas actividades que realiza el personal de las mismas, y se fomenta una práctica laboral mas factible y optima en el ambiente de trabajo.

En el caso del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, la utilización de un modelo de gestión basado en competencias, le proporcionará a los integrantes del Departamento una herramienta que le servirá de guía para mejorar la ejecución de los procesos administrativos y les aportará los conocimientos y habilidades (competencias) necesarios para desempeñar eficaz y eficientemente las funciones inherentes a su cargo.

## **Fundamentos Teóricos**

Existen diversos modelos de gestión que han sido utilizados a lo largo de la historia por las organizaciones de productos o servicios, estos modelos a su vez son los que definen de manera teórica las directrices a seguir por los integrantes de la institución. Luego de haber analizado algunos de estos modelos, se consideraron para la formulación del Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, los que se explican a continuación.

Primeramente el modelo ha utilizar esta basado en la participación del talento humano de la organización, lo que define el camino a seguir por esta. El Modelo de Gestión de Dirección Participativa propuesto por Iglesias (2004), el cual afirma que la planificación ya no es prioritaria del máximo nivel, ni de los especialistas, sino que es compartida por casi o todos los

estamentos de la organización. En segundo lugar se tiene el Modelo de Calidad EFQM, el cual posee una serie de principios que se sustentan en una mejora continua; algunos de los criterios tomados de dicho modelo son: el liderazgo, gestión de personal, alianzas y recursos, procesos, políticas y estrategias.

Seguidamente, para darle fundamento teórico a la elaboración de los subsistemas se trabajó con Graffe (s/f), en su ensayo los roles del educador en las organizaciones, este autor propone una agrupación diferente de los procesos ejecutados por un departamento de recursos humanos, lo que ha sido adaptado al Departamento caso de estudio. Asimismo, con respecto a los flujogramas se tiene como sustento teórico los aportes dados por los autores Chiavenato (1994) y Vásquez(s/f); las premisas de ambos autores sirvieron para la elaboración de los diagrama de flujo del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Por otro lado, respecto a las competencias, estas se sustentan en el Modelo de Competencias Genéricas, propuestas por el consultor Saracho (2005), debido a que éste modelo es utilizado para caracterizar a organizaciones que funcionan en base a las personas y grupos de personas que son capaces de gestionar sus recursos, a su vez considera que ciertas competencias permiten a cualquier persona desempeñarse correctamente en puestos de trabajo similares en diferentes organizaciones.

Para finalizar los fundamentos teóricos, ha sido tomado en cuenta el diccionario de competencias propuesto por la autora Alles (2005), el cual sirvió para la elaboración de las competencias requeridas por los cargo existente en el Departamento, entre alguno de ellos se encuentra el Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Personal I Secretaria I, estos estarán ubicados al final del Modelo.

De este modo, los siete autores mencionados en este apartado realizan un aporte importante para la composición del Modelo, debido a la amplia información que estos presentan sobre modelos de gestión, la cual ha podido ser adaptada a la realidad del Departamento objeto de estudio, tomando en consideración aspectos relevantes para la convivencia y excelente practica laboral, como la participación, la filosofía organizacional, la descripción de los procedimientos y las competencias.

### **Propósitos del modelo**

-Proporcionar a la gerencia del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, una herramienta para integrar al talento humano que lo conforma en los procesos ejecutados dentro del mismo; fomentando la participación y el establecimiento de competencias reales para cada cargo.

-Promover el uso de los procesos administrativos como herramienta de gestión en el Departamento.

-Promover el trabajo mancomunado entre el Jefe de Personal y el talento humano que labora en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, a través de la participación del talento humano.

### **Objetivo General del modelo**

-Proponer y desarrollar el Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

### **Objetivos Específicos**

- Explicar los componentes del modelo.
- Elaborar la filosofía organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.
- Caracterizar las competencias laborales requeridas en los cargos existentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.
- Establecer estrategias para el uso de los procesos administrativos.
- Realizar los diagramas de flujo de los procesos que se llevan a cabo dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

### **Metas del modelo.**

- Qué en los próximos 2 años el 80% del personal desarrolle las competencias que no tenía y perfeccione las que poseía.
- En un máximo de 6 meses se ponga en práctica el 50% del contenido del modelo propuesto.

### **Diseño propuesto.**

Luego de haber definido los objetivos y metas, así mismo explicar las bases teóricas que sustentan el modelo de gestión propuesto para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, se presenta a continuación la propuesta general del modelo.



**Universidad Central de Venezuela**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Educación**



## **Propuesta**

**Modelo de Gestión Basado en Competencias para el  
Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de  
Cultura de la Universidad Central de Venezuela**

**Abril 2011**



**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Contenido**

	Pág.
Introducción	1
Misión y Visión	2
Objetivos	3
Valores	4
Metas	6
Políticas	7
Estructura Organizativa	8
Estrategias	9
Subsistemas	13
Diagrama de Flujos	14
Perfiles de Cargo por Competencia	69
Glosario de Términos	86

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

## **Introducción**

El Modelo de Gestión Basado en Competencias para El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura, tiene como propósito ser un documento de referencia, con el objeto de definir las funciones y procedimientos administrativos que se realizan en el Departamento, orientando de esta manera a los responsables en la ejecución de sus actividades.

La participación como un elemento motivante en las actividades que se realizan en un departamento, complementada a su vez por la descripción detallada de los procedimientos que se realizan, las competencias que contribuyen a un desempeño excelente y una filosofía organizacional bien definida y sustentada por el talento humano que la ejecutara, son en definitiva los aspectos que definen de manera somera la directriz de la labor llevada a cabo por el personal de una organización y que en suma conforman el presente Modelo.



**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Misión Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.**

-Gestionar las políticas, programas y planes en materia de talento humano, por medio del desarrollo de las competencias laborales necesarias para el óptimo crecimiento y logro de los objetivos del Departamento y a su vez los de la Dirección de Cultura de la UCV.

**Visión Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.**

-Constituirse como la oficina líder entre las dependencias de la UCV comprometida a ejecutar lineamientos estratégicos en materia de talento humano, brindando el mejor esfuerzo productivo para ofrecer propuestas viables y proyectos enfocados en el desarrollo integral de los empleados y las competencias que estos necesitan mantener y desarrollar para ser cada día más eficaces y eficientes.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Objetivos del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

**Objetivo General**

Garantizar una gestión eficaz y eficiente en materia de Talento Humano.

**Objetivos Específicos**

-Optimizar las condiciones laborales del personal del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura y demás integrantes de la Dirección.

-Establecer metas a corto, mediano y largo plazo ha cumplir dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura.

-Generar constantes mejoras de los procesos que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura.



**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

## **Valores organizacionales**

### **Honestidad**

Es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Es por ello, que el talento humano debe ser honesto con respecto a las actividades que realiza y a su relación con los demás integrantes del Departamento.

### **Ética**

Es el conjunto de “instrucciones de uso” de nuestra vida, lo que nos permite alcanzar nuestra finalidad como personas, lo que facilita nuestro crecimiento en humanidad. El talento Humano debe ejecutar sus tareas, cumplir con sus funciones siempre sustentados en la ética.

### **Respeto**

Tratar a los demás con dignidad, reconociendo sus derechos y necesidades, nos exige reconocer el valor de la dignidad en cada persona, no menospreciando sus opiniones. Actuando con consideración y deferencia con los sentimientos de los demás y esforzándose por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares. Se debe mantener en todos los sentidos el respeto hacia el trabajo que ejecutan y hacia sus compañeros.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

### **Justicia**

Es la virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece. Se debe laborar con justicia.

### **Responsabilidad**

Consiste en asumir la obligación de responder por lo se hacemos o se deja de hacer. Así como de los actos que se realizan y sus consecuencias. La responsabilidad es un compromiso esencial con los demás y con nosotros mismos. El talento Humano debe ser responsable en la ejecución eficaz y eficiente de sus tareas y en la entrega de las mismas.

### **Cooperación**

Es el apoyo que realizan los individuos a través de conocimientos, habilidades y experiencias, que ayuden al otro a lograr los objetivos planeados. Debe existir una cooperación entre todos los integrantes del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, con respecto al trabajo del día a día del Departamento.

### **Equidad**

Reconocer Que todos los integrantes del Departamento son iguales y por lo tanto deben ser tratados por igual, todos tienen las mismas responsabilidades y merecen el mismo respeto.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

## **Solidaridad**

El talento humano debe ser solidario y apoyar a cada uno de los miembros del Departamento en el momento que sea necesario; asimismo todos deben interactuar para lograr los objetivos planteados y sensibilizarse con las situaciones del personal de la dirección.

### **Metas del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

- Mejoramiento de las condiciones laborales del personal del Departamento en un lapso no mayor de un (1) año.
- Establecer el cumplimiento de los objetivos mensuales en un 20% en un período no mayor de una (1) semana.
- En un lapso de siete meses determinar las mejoras de los procesos que se realizan en el Departamento.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Políticas del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura De La UCV**

- Propiciar una gestión eficaz y eficiente en materia de Talento Humano para el personal del Departamento y de la Dirección de Cultura de la UCV
- Fomentar la participación del talento humano en la ejecución de los procesos administrativos.
- Garantizar el desarrollo y la formación del talento humano del Departamento.
- Promover la calidad del trabajo.
- Establecer como guía a seguir un trabajo de calidad y participativo.
- Propiciar condiciones excelentes de seguridad e higiene industrial.
- Garantizar la cooperación entre los integrantes del Departamento.
- Mantener un control preventivo y correctivo de las tareas ejecutadas en el Departamento.
- Fomentar una comunicación multidireccional entre el personal del Departamento y los demás integrantes de la Dirección de Cultura de la UCV.
- Fomentar la creación de incentivos laborales no pecuniarios.
- Implementar un horario de atención al público para el personal de la Dirección de Cultura de la UCV.
- Establecer las normas internas del Departamento.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

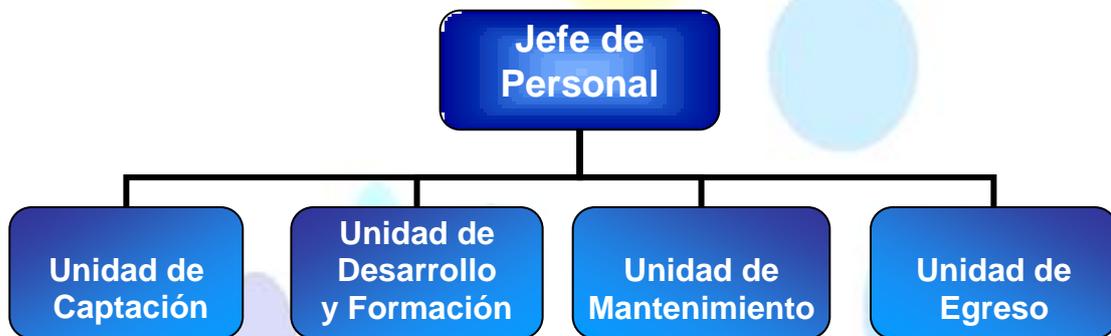


Figura N° 16. Autoras, 2011.

En el organigrama anteriormente mostrado se muestran las unidades que conforman al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, el cual se clasifica en dos grandes niveles:

**Nivel ejecutivo:** Lo integra el Jefe de Personal

**Nivel operativo:** Esta conformado por los encargados de ejecutar los procesos que se llevan a cabo dentro del Departamento.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Estrategias del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

De acuerdo a los procesos administrativos:

**Organización.**

-Hacer del conocimiento de toda la organización la misión, visión y valores del Departamento, a través de una cartelera informativa.

-Por medio de una cartelera informativa y dípticos , dar a conocer las funciones de cada cargo existente en el Departamento; así como las normas del Departamento y de la Dirección de Cultura de la UCV, haciendo énfasis en la importancia de conocerlas y de sentirse identificados con la institución, mejorando, de esta manera el desempeño del talento humano.

-Difundir la estructura organizativa propuesta para el Departamento.

-Dar a conocer los flujogramas del Departamento, a través del modelo de gestión o un documento entregado a todos los que integran el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Planificación.**

-Fomentar la planificación del puesto de trabajo entre los empleados del Departamento, haciendo uso de una agenda de tareas semanales, la cual será revisada por el Jefe de Personal.

-Establecer la planificación de tareas, objetivos y metas departamentales mensuales que puedan cumplirse, mediante la cooperación del talento humano y el Jefe de Personal.

-Proponer un formato de procedimientos y diagnóstico para la elaboración de la planificación en el Departamento, dicho formato será realizado entre el talento humano y el Jefe de Personal; en donde se identifique quien ejecutara cada acción propuesta y con que recursos se realizaran estas.

-Hacer una jerarquización sobre la prioridad en la ejecución de los objetivos del Departamento

-Relacionar los objetivos Departamentales con los objetivos y metas de la Dirección de Cultura de la UCV y el capital humano que integra el Departamento de Recursos Humanos.



**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Dirección**

-Se comunicarán los planes y objetivos propuestos, por medio de una cartelera informativa.

- El Jefe de Personal coordinará las actividades de planificación con los empleados

-Realizar reuniones quincenales con el personal del Departamento, con el fin de definir y dar a conocer las actividades que se deben cumplir las próximas semanas.

-Mediante la evaluación de las competencias, el Jefe de Personal debe asignar responsabilidades a personas específicas cuando existan actividades no programadas en el Departamento.

-Delegar responsabilidades para darle cumplimiento a las metas.

-Supervisar semanalmente la tarea del empleado a su cargo.

-Utilizar incentivos como: certificados, felicitaciones verbales y escritas, cuando el empleado cumplen con los objetivos planeados.

-Orientar al personal cuando este desempeñando incorrectamente una tarea o función que le corresponde.

-Fomentar la consecución de los objetivos departamentales y los cargos existentes en el departamento.

-Promover la cooperación entre los empleados a través del trabajo en equipo.

-Mantener al personal informado sobre los cambios que se desarrollan en la Dirección de Cultura de la UCV, y en el Departamento de RRHH.

-Mantener el flujo de información.

-Fortalecer la comunicación multidireccional.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

-Fomentar la confianza con el talento humano que labora en el Departamento, para que estos comuniquen fallas, dificultades o problemas personales y laborales que le impidan desempeñarse eficaz y eficientemente en un determinado momento.

-Establecer supervisiones previas a la supervisión anual y darle a conocer al empleado su rendimiento, con el fin de que este mejore las debilidades observadas y fortalezca las competencias que posee.

-Garantizar la sincronía entre todos los procesos ejecutados en el Departamento.

-Coordinar la ejecución de los planes, programas y proyectos elaborados.

**Control**

-Ejecutar control preventivo, evaluativo y correctivo en cada una de las tareas o actividades ejecutadas.

-Establecer un periodo no mayor de quince días (15) para supervisar el cumplimiento de las tareas ejecutadas y las planeadas en el Departamento.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Subsistemas del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

**Subsistema de Captación**

Reclutamiento de personal.

Selección de personal.

Empleo.

**Subsistema de Desarrollo y Formación**

Inducción

Planificación de carrera

Clasificación de puestos

Evaluación y desempeño

Desarrollo y autodesarrollo del equipo

Profesionalización

Nivelación.

**Subsistema de mantenimiento**

Planes y beneficios

Higiene y seguridad industrial

Calidad de vida

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

### **Subsistema de Egreso**

Compensación/nómina

Control y seguimiento

Renuncias

Retiros

Jubilaciones

Incapacitaciones

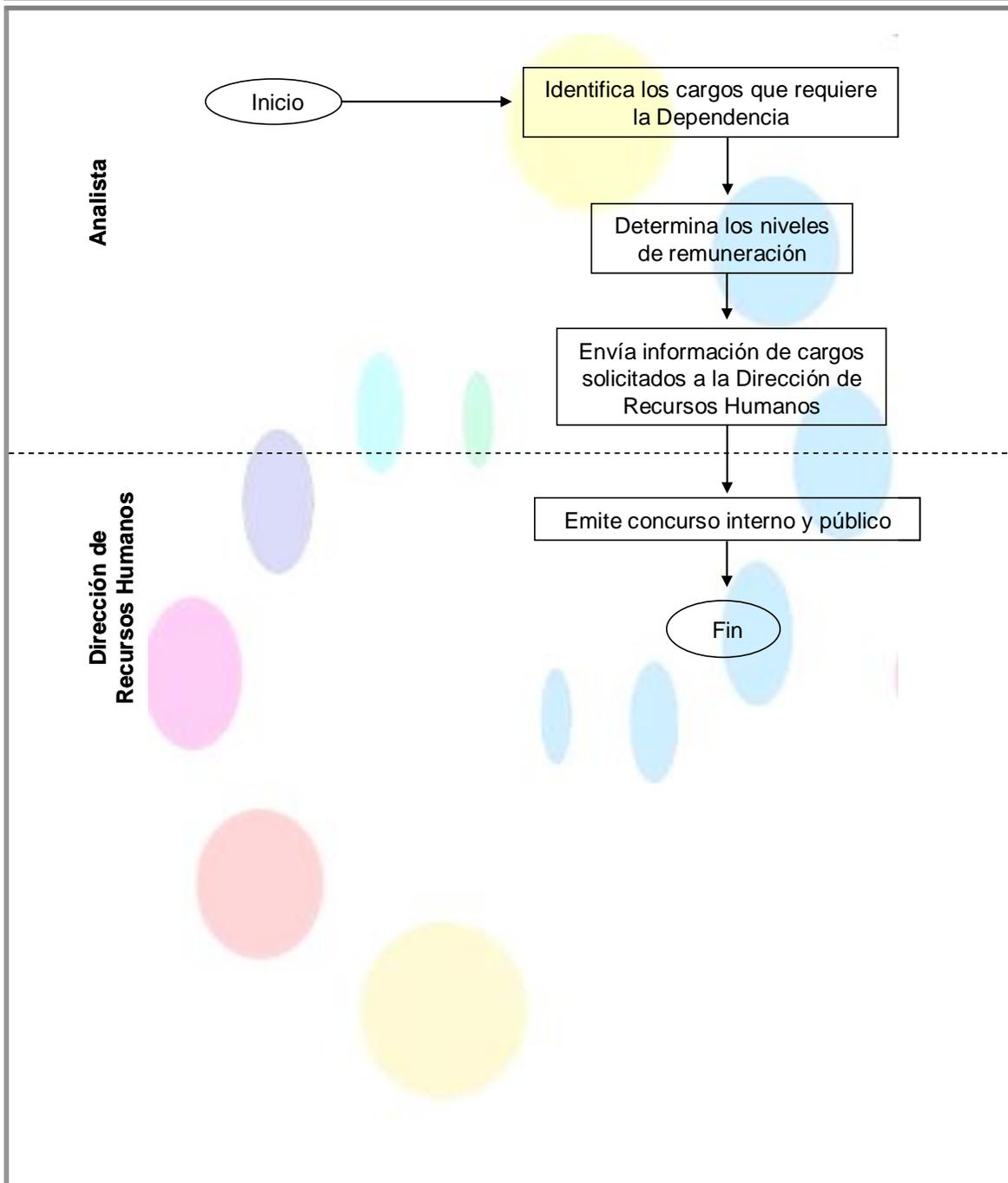
### **Diagramas de Flujos del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

Las organizaciones diariamente ejecutan diversos procesos, los cuales expresan cada uno de los pasos a ejecutar y de esta manera lograr con eficacia y eficiencia culminar cada una de las tareas llevadas a cabo dentro de un departamento. A continuación se presenta los flujogramas de los procesos realizados por el personal del Departamento.

**Reclutamiento de Personal**

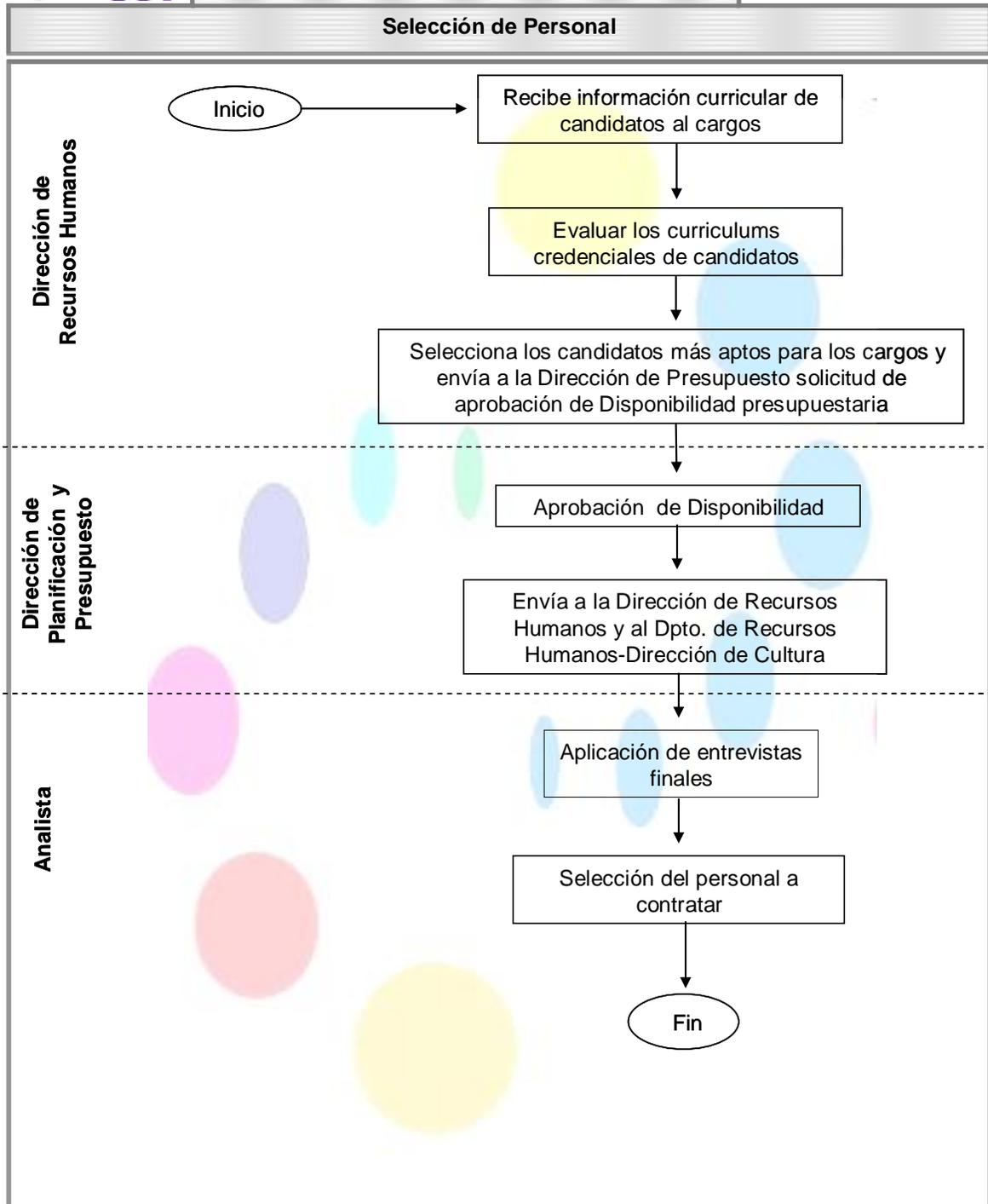
Analista	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- El analista realiza un estudio sobre los cargos que necesita la Dependencia.</li><li>2.- Una vez identificados los cargos, determina los niveles de remuneración correspondientes a cada cargo.</li><li>3.-Envía a la Dirección de Recursos Humanos quien es la encargada de emitir el concurso interno y publico.</li></ol>
----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Reclutamiento de Personal



**Selección de Personal**

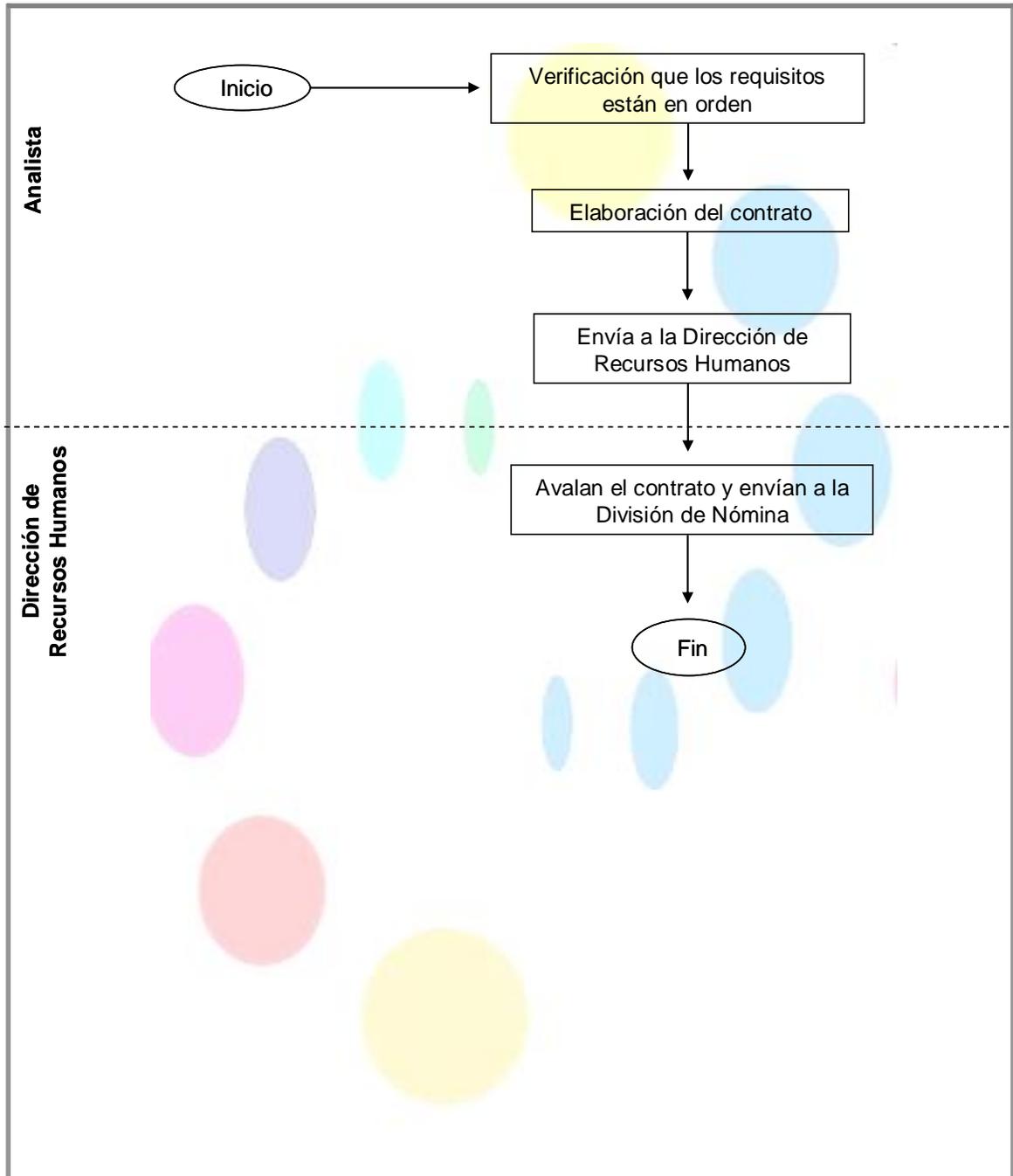
<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>1.-La Dirección de Recursos humanos recibe información curricular de los candidatos al cargo. 2.-Evalúa las credenciales y los curriculums de los candidatos. 3.-Selecciona los candidatos mas aptos para los cargo y envía información a la Dirección de presupuesto para la aprobación de disponibilidad presupuestaria.</p>
<p>Dirección de Planificación y Presupuesto</p>	<p>4.-Realiza la formalización de la disponibilidad presupuestaria. 5.-Envía a la Dirección de Recursos Humanos y al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura.</p>
<p>Analista</p>	<p>6.-Realiza las entrevistas finales del proceso. 7.-Selecciona al personal a contratar.</p>



**Contratación del Personal**

<p>Analista</p>	<p>1.-Verifica que la disponibilidad presupuestaria y evaluación de credenciales estén correctamente aprobadas. 2.-Elabora el contrato de trabajo, el cual debe ser revisado por la persona a ser contratada. 3.-Envía a la Dirección de Recursos Humanos, para que realice los tramites pertinentes a la remuneración que recibirá el empleado.</p>
<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>4.-Realiza la formalización y aval del contrato. 5.-Envía a la División de Nomina para que realice la inclusión en la nomina del personal contratado.</p>

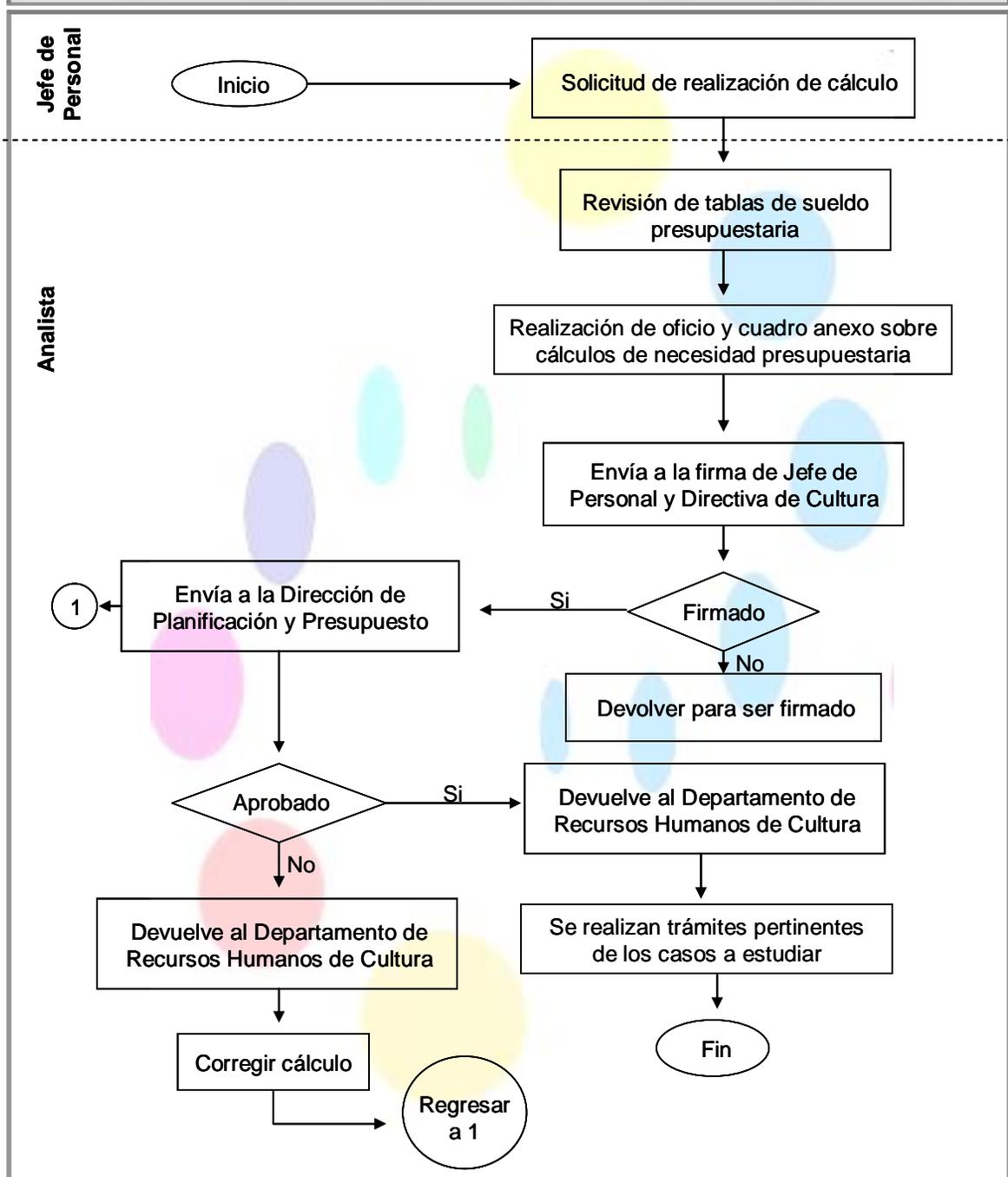
### Contratación del Personal



**Disponibilidad Presupuestaria-Partida Centralizada**

<p>Jefe de Personal</p>	<p>1.-El Jefe de Personal realiza mediante solicitud formal al analista del cálculo de lo correspondiente a partida centralizada.</p>
<p>Analista</p>	<p>2.-El analista realiza la revisión de las tablas de sueldo presupuestaria.          3.-Formaliza mediante un informe y cuadro anexo, los cálculos de acuerdo a la necesidad de cargo existente en la Dependencia.          4.-Una vez realizado el informe debe ser enviado al Jefe de Personal y la Directiva de Cultura para su revisión y posterior firma.          5.-En caso de regresar sin la firma de un Directivo, debe ser devuelto para su firma.          6.-Una vez avalado y firmado por la Directiva de la Dependencia se envía mediante oficio a la Dirección de Planificación y Presupuesto.          7.-La Dirección de Planificación y Presupuesto realiza el estudio pertinente, en caso de tener algo errado, es devuelto al Departamento de Recursos Humanos de Cultura.          8.-El Departamento de Recursos Humanos realiza las correcciones pertinentes, y envía nuevamente el informe a la Dirección de Planificación y Presupuesto.          9.-Una vez que el informe está revisado y aprobado por la Dirección de Planificación y Presupuesto, es devuelto al Departamento de Recursos Humanos de Cultura.          10.-Se procede a realizar los tramites pertinentes a cada caso en estudio, entiéndase planilla de movimiento, informe técnico, otros.</p>

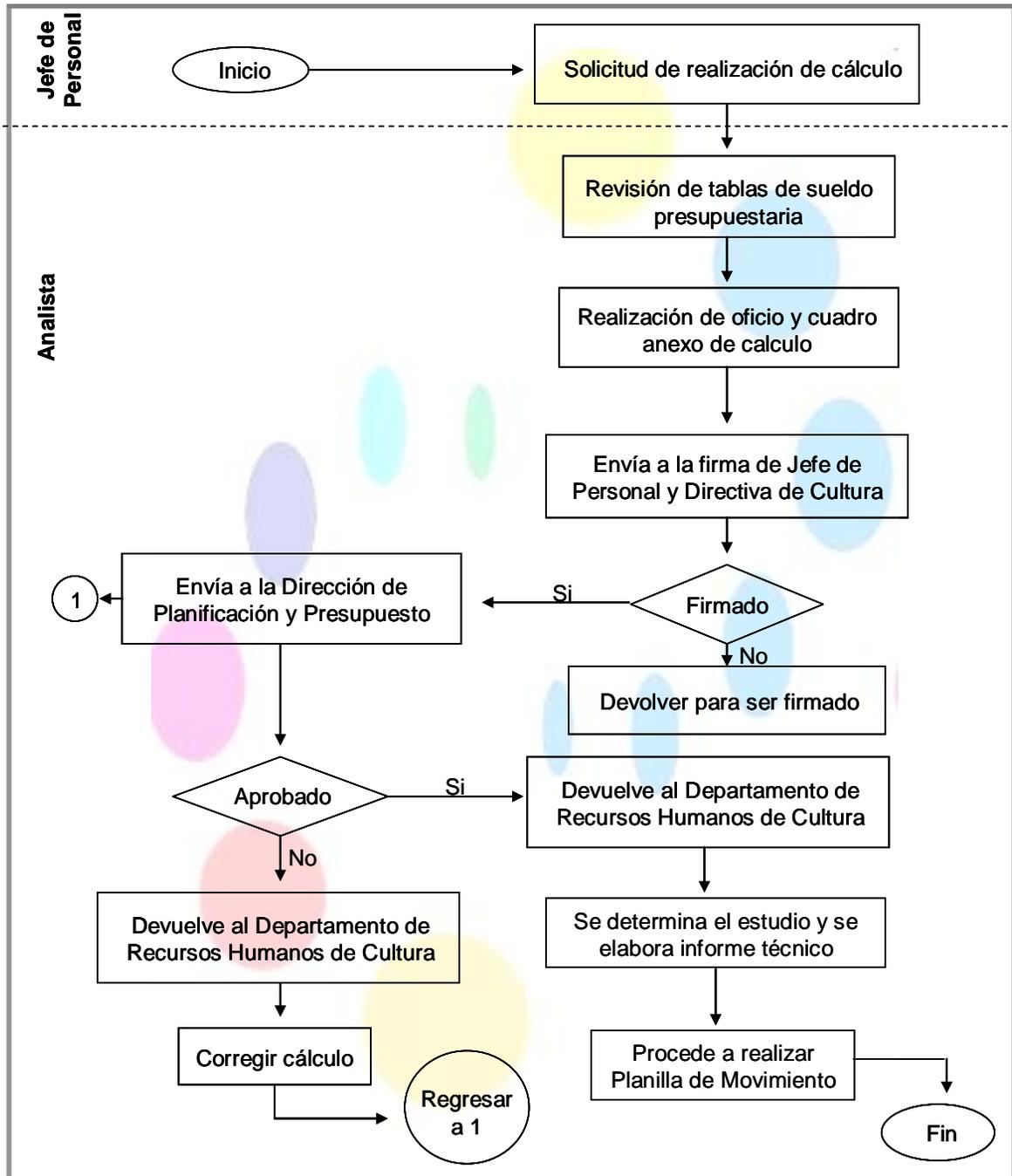
**Disponibilidad Presupuestaria-Partida Centralizada**



**Disponibilidad Presupuestaria-Casos Del Personal de la Dependencia**

<p>Jefe de Personal</p>	<p>1.-El Jefe de Personal realiza mediante solicitud formal al analista del cálculo de lo correspondiente a la Disponibilidad presupuestaria por casos específicos.</p>
<p>Analista</p>	<p>2.-El analista realiza la revisión de las tablas de sueldo presupuestaria.          3.-Formaliza mediante un informe y cuadro anexo, los cálculos de acuerdo a la necesidad del cargo.          4.-Una vez realizado el informe debe ser enviado al Jefe de Personal y la Directiva de Cultura para su revisión y posterior firma.          5.-En caso de regresar sin la firma de un Directivo, debe ser devuelto para su firma.          6.-Una vez avalado y firmado por la Directiva de la Dependencia se envía mediante oficio a la Dirección de Planificación y Presupuesto.          7.-La Dirección de Planificación y Presupuesto realiza el estudio pertinente, en caso de tener algo errado, es devuelto al Departamento de Recursos Humanos de Cultura.          8.-El Departamento de Recursos Humanos realiza las correcciones pertinentes, y envía nuevamente el informe a la Dirección de Planificación y Presupuesto.          9.-Una vez que el informe está revisado y aprobado por la Dirección de Planificación y Presupuesto, es devuelto al Departamento de Recursos Humanos de Cultura.          10.-Se determina el estudio del caso y se elabora el informe técnico          11.-Se procede a realizar el trámite final, elaboración de la planilla de movimiento, para ser enviado a la Dirección de Planificación y Presupuesto.</p>

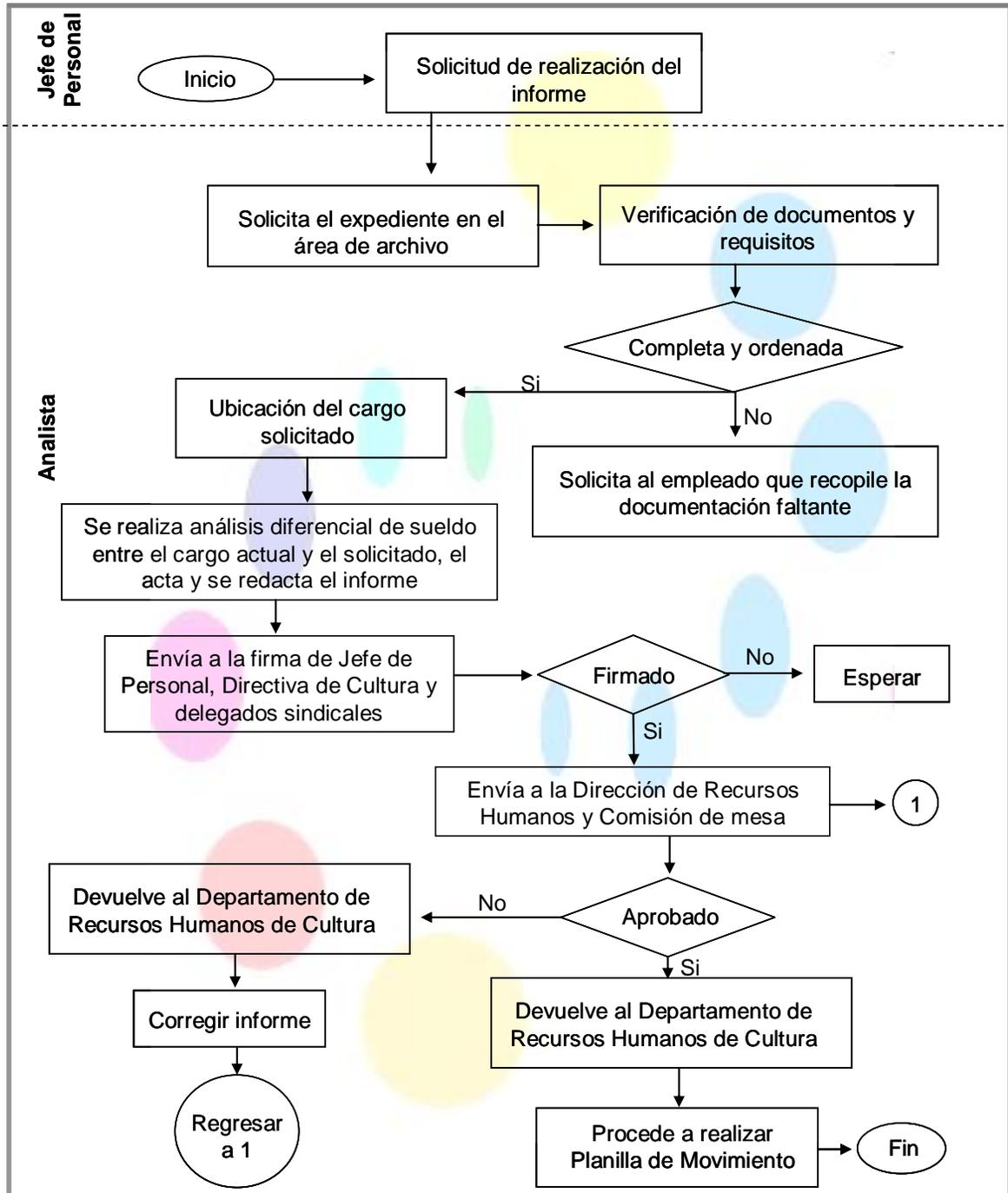
**Disponibilidad Presupuestaria-Casos Del Personal de la Dependencia**



**Informe Técnico**

<p>Jefe de Personal</p>	<p>1.-El Jefe de Personal realiza mediante solicitud formal al analista la realización del informe técnico.</p>
<p>Analista</p>	<p>2.-El analista solicita al Asistente de Archivo el expediente del empleado al que se le realizara el informe técnico. 3.-Verifica que la documentación y los requisitos exigidos estén todos en el expediente, para comenzar a realizar el informe. 4.-En caso de no estar la documentación completa y ordenada, se le solicita al empleado recopile la documentación faltante. 5.-Una vez se tengan todos los recaudos en regla, se procede a ubicar el cargo, de acuerdo al perfil descrito en el manual de cargos y los posibles ascensos que posea el mismo. 6.-Se procede a realizar el calculo correspondiente al diferencial de sueldo entre el cargo actual y el propuesto, el acta y se redacta el informe técnico final. 7.- Una vez realizado el informe debe ser enviado al Jefe de Personal, a la Directiva de Cultura y los delegados sindicales para su revisión y posterior firma. 8.-En caso de regresar sin la firma de alguno de los involucrados, debe ser devuelto para su firma. 9.-Una vez avalado y firmado por los anteriormente nombrados se envía mediante oficio a la Dirección de Recursos Humanos y la comisión de mesa. 10.-La Dirección de Recursos Humanos realiza el estudio pertinente, en caso de contener factores errados, es devuelto al Departamento de Recursos Humanos de Cultura. 11.-El Departamento de Recursos Humanos realiza las correcciones pertinentes, y envía nuevamente el informe a la Dirección de Recursos Humanos. 12.-Una vez que el informe esta aprobado por la Dirección de Recursos Humanos, es devuelto al Departamento de Recursos Humanos de Cultura. 13.-Se procede a realizar el trámite final, elaboración de la planilla de movimiento, para ser enviado a la Dirección de Planificación y Presupuesto.</p>

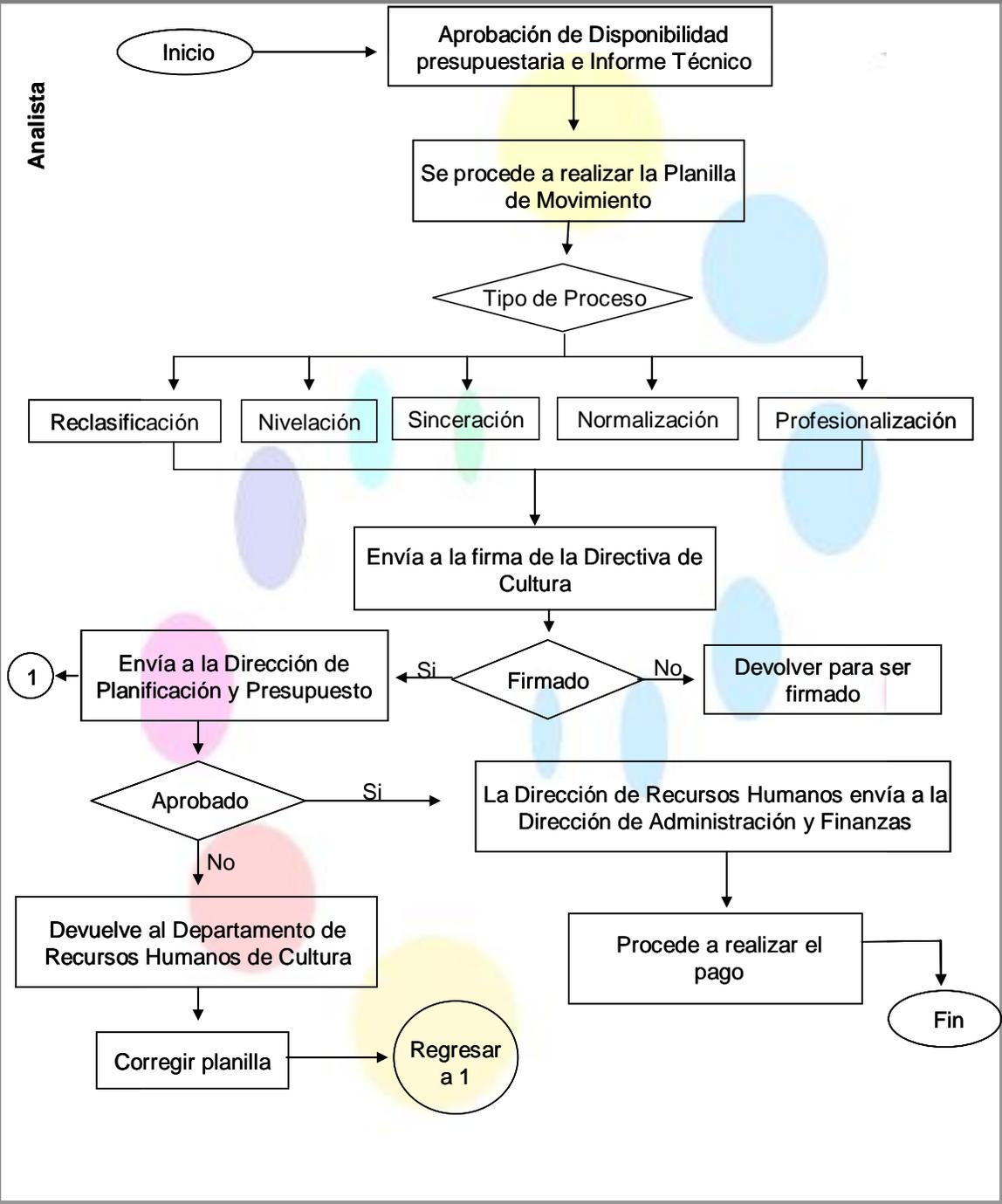
**Informe Técnico**



**Reclasificación, nivelación, sinceración, profesionalización y normalización**

Analista	<ol style="list-style-type: none"><li>1.-Revisa la previa aprobación de la disponibilidad presupuestaria y el informe técnico.</li><li>2.-Procede a realizar la planilla movimiento.</li><li>3.- De acuerdo a la procedencia del caso se determina lo siguiente:<ul style="list-style-type: none"><li>-Reclasificación: Transformación de un cargo de a otro de nivel superior y distinta serie.</li><li>-Nivelación: Transformación de un cargo a otro de nivel superior y misma serie.</li><li>-Sinceración: Denominación de un cargo, de manera que corresponda con las tareas ejecutadas, de una serie a otra, en el mismo grado y variando o no el nivel OPSU.</li><li>-Profesionalización: cambio de un cargo de apoyo administrativo o técnico superior a otro de nivel profesional.</li><li>-Normalización: Sincerar el código de una cargo profesional ubicado en una escala no profesional.</li></ul></li><li>4.- Una vez realizada la planilla debe ser enviada a la Directiva de Cultura para su revisión y posterior firma.</li><li>5.-En caso de regresar sin la firma de un Directivo, debe ser devuelta para su firma.</li><li>6.-Una vez avalado y firmado por la Directiva de la Dependencia se envía mediante oficio a la Dirección de Recursos Humanos.</li><li>7.-La Dirección de Recursos Humanos realiza la revisión correspondiente, si posee algún error es devuelto al Departamento de Recursos Humanos de Cultura.</li><li>8.-El Departamento de Recursos Humanos realiza las correcciones pertinentes, y envía nuevamente la planilla a la Dirección de Recursos Humanos.</li><li>9.-Por consiguiente la Dirección de Recursos Humanos envía la información correspondiente a la Dirección de Administración y Finanzas.</li><li>10.- La Dirección de Administración y Finanzas procede a realizar la cancelación pertinente.</li></ol>
----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

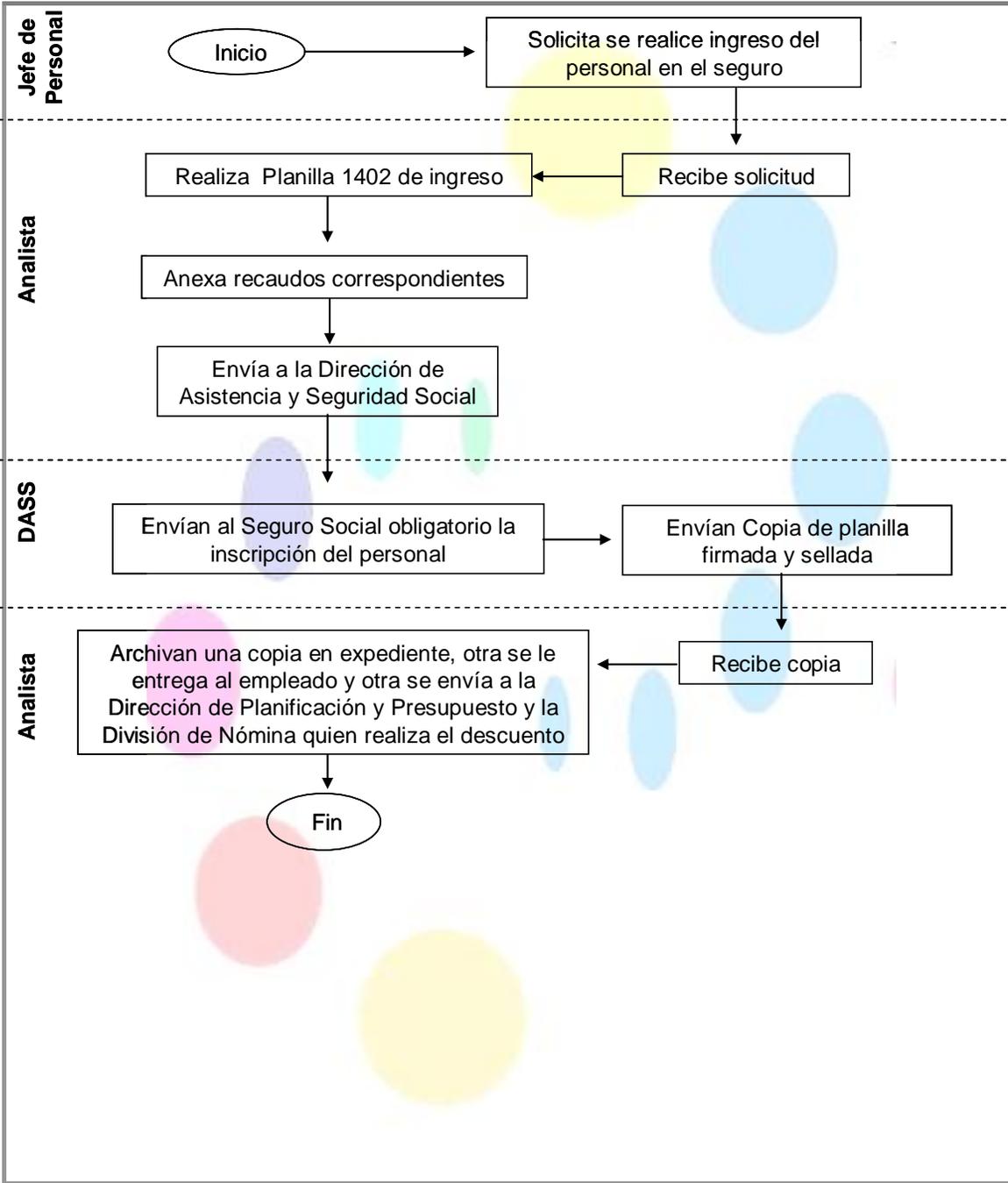
**Reclasificación, nivelación, sinceración, profesionalización y normalización**



**Inscripción en el Seguro Social Obligatorio**

Jefe de Personal	1.-El Jefe de Personal realiza mediante solicitud formal al analista la inclusión del personal nuevo ingreso en el Seguro Social Obligatorio.
Analista	2.-Recibe la solicitud por parte del Jefe de Personal, con la especificación de los empleados a inscribir. 3.-Realiza la planilla de ingreso 1402. 4.-Junto a la planilla se anexan los recaudos para ser enviada, como la copia de la cedula de identidad ampliada y recibo de pago. 5.-Se envían mediante oficio, la planilla y los recaudos a la Dirección de Asistencia y Seguridad Social.
Dirección de Asistencia y Seguridad Social	6.-La Dirección de Asistencia y Seguridad Social, envía la planilla y los recaudos al Seguro Social Obligatorio. 7.-Una vez admitida la copia certificada de recibido ante el Seguro, esta es enviada al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura.
Analista	8.-Recibe la copia certificada de recibido ante el Seguro. 9.-Se archiva una copia en el expediente del empleado, otra es entregada directamente al empleado y otra es enviada a la Dirección de Planificación y Presupuesto, quien es el encargado de enviar a la División de Nómina, la cual realiza el descuento correspondiente.

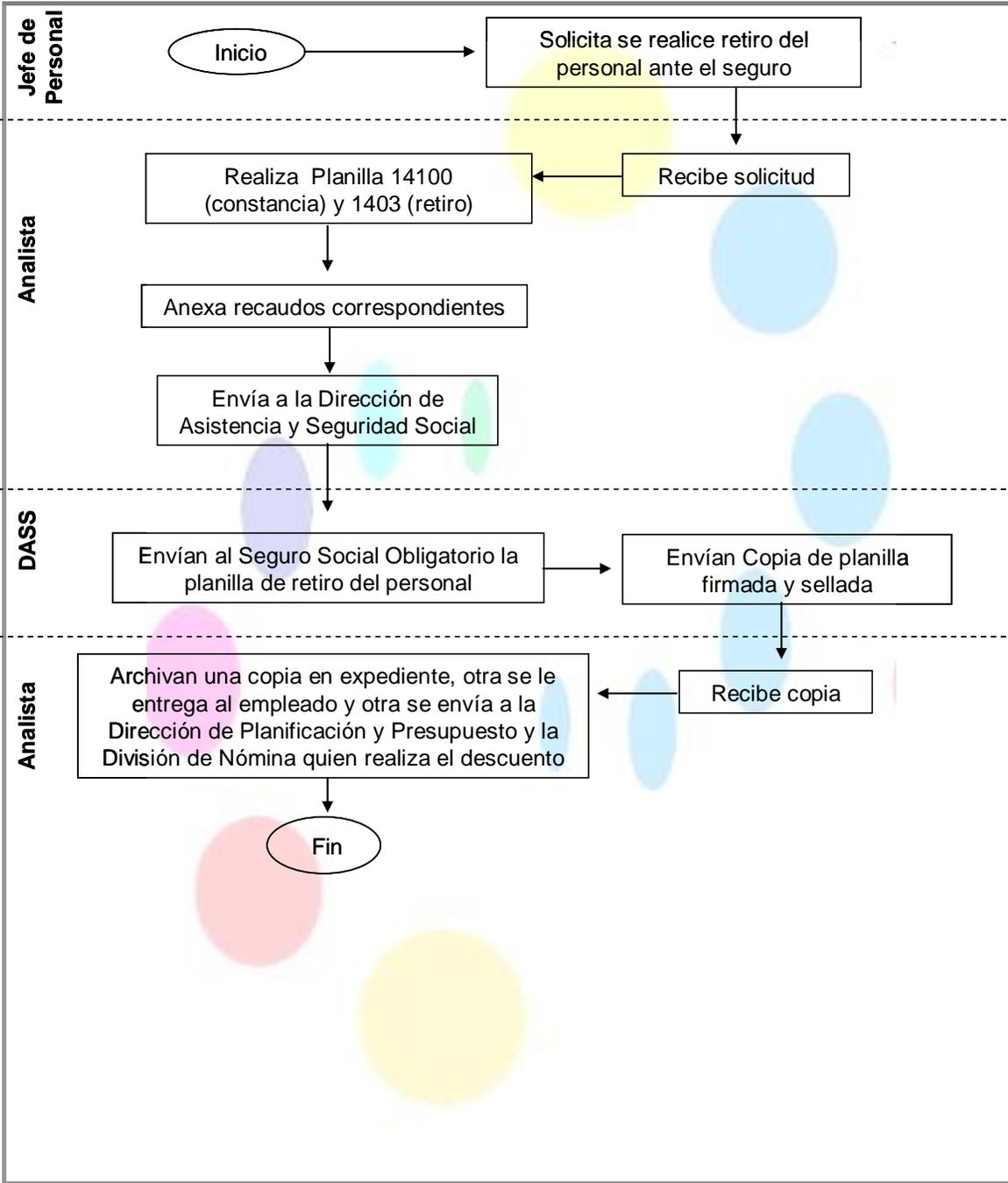
**Inscripción en el Seguro Social Obligatorio**



**Retiro del Seguro Social Obligatorio**

Jefe de Personal	1.-El Jefe de Personal realiza mediante solicitud formal al analista el retiro del personal ante el Seguro Social Obligatorio.
Analista	2.-Recibe la solicitud por parte del Jefe de Personal, con la especificación de los empleados a retirar. 3.-Realiza la planilla de retiro 1403 y la de constancia ante el Seguro 14100. 4.-Junto a la planilla se anexan los recaudos para ser enviada, como la copia de la cedula de identidad ampliada, recibo de pago y dictamen de jubilación. 5.-Se envían mediante oficio, la planilla y los recaudos a la Dirección de Asistencia y Seguridad Social.
Dirección de Asistencia y Seguridad Social	6.-La Dirección de Asistencia y Seguridad Social, envía la planilla y los recaudos al Seguro Social Obligatorio. 7.-Una vez admitida la copia certificada de recibido ante el Seguro, esta es enviada al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura.
Analista	8.-Recibe la copia certificada de recibido ante el Seguro. 9.-Se archiva una copia en el expediente del empleado, otra es entregada directamente al empleado y otra es enviada a la Dirección de Planificación y Presupuesto, quien es el encargado de enviar a la División de Nómina, la cual realiza el descuento correspondiente.

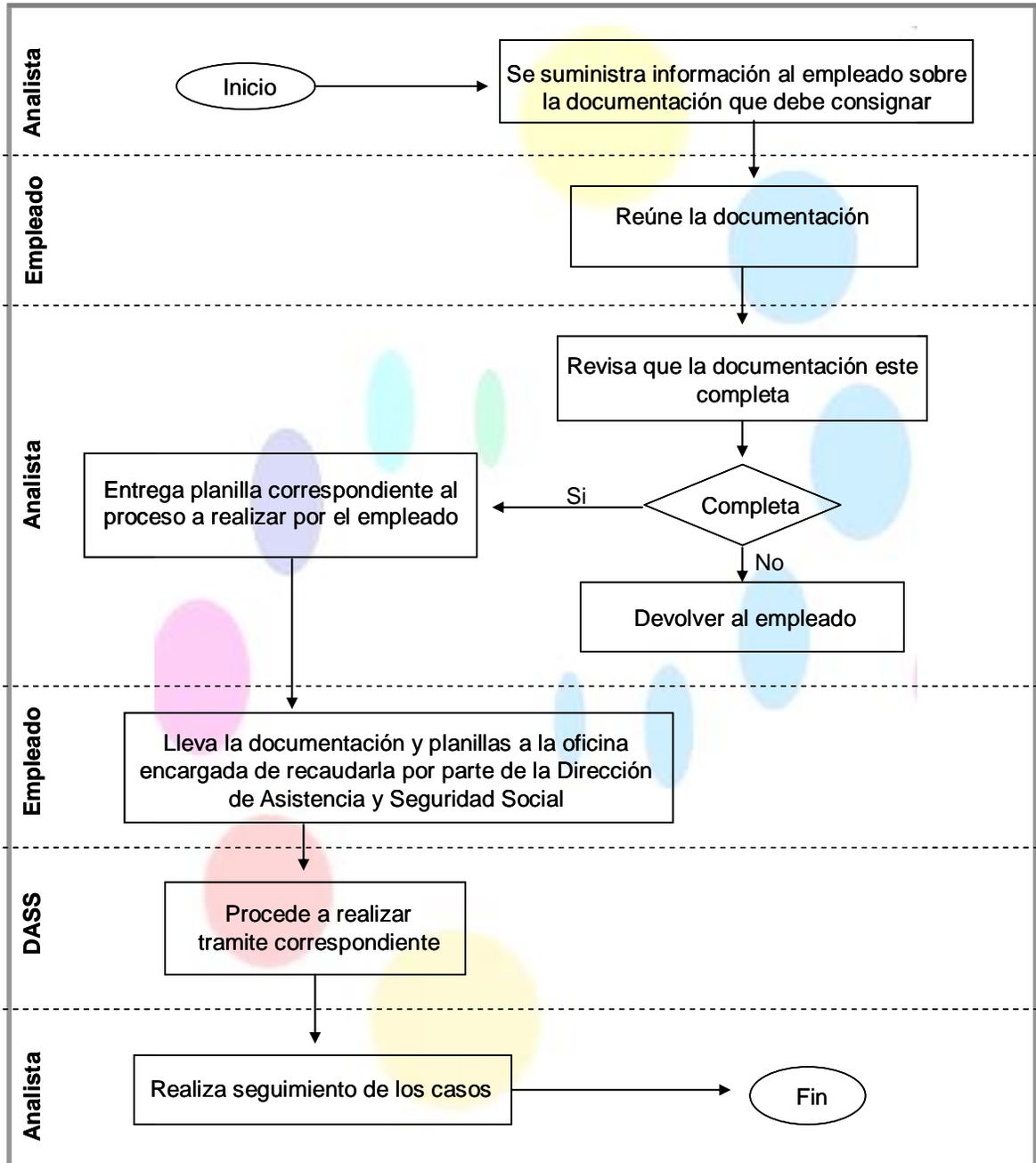
**Retiro del Seguro Social Obligatorio**



**Seguro de hospitalización, cirugía y maternidad  
Ingreso, reembolso, carta aval, consultas y citas, y retiro**

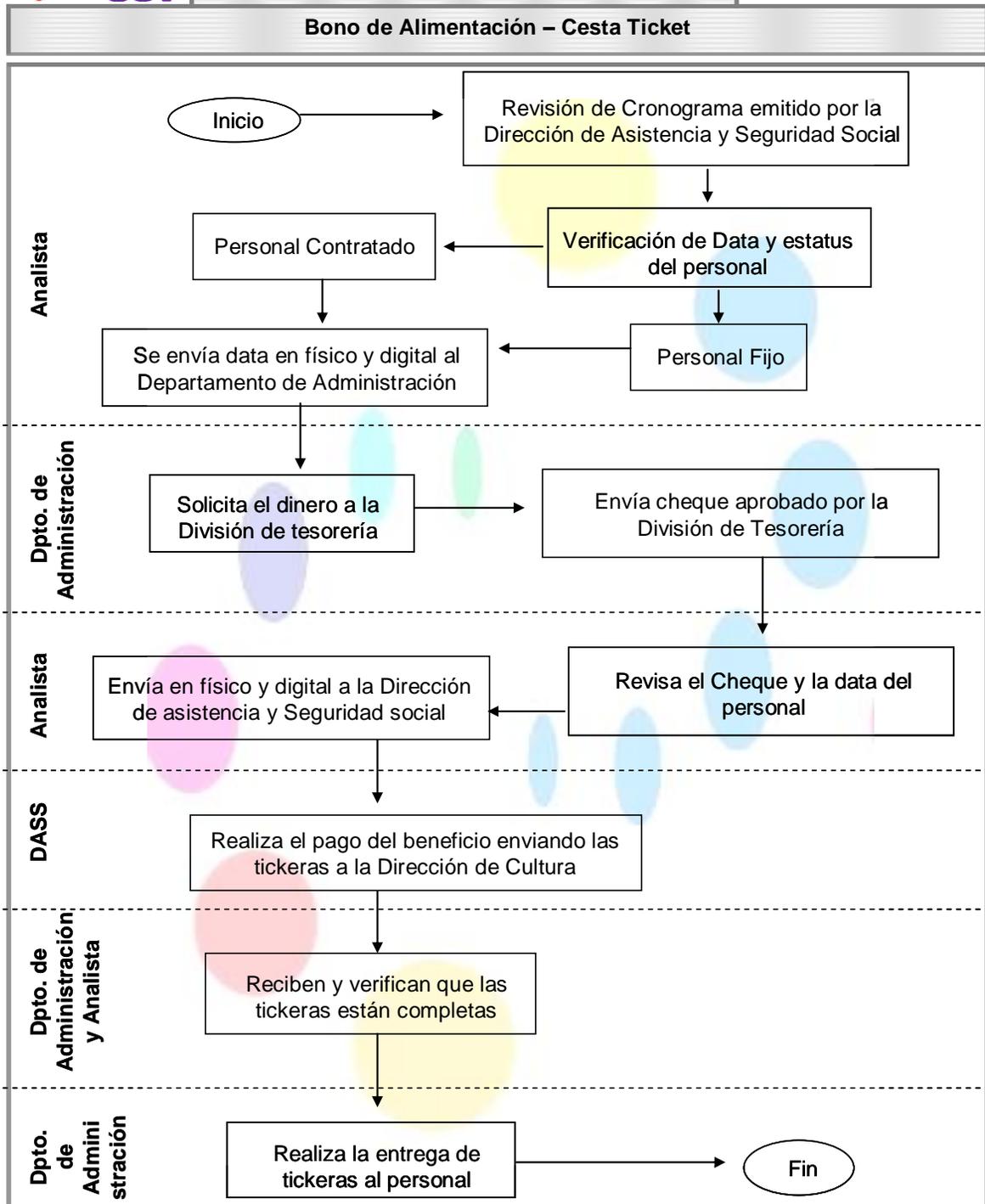
Analista	1.-Previo ingreso del personal a la nomina fija, se le es suministrada la información sobre la documentación que debe consignar para gozar del Beneficio de HCM, tales como copias de cedula de identidad y partida de nacimiento de los familiares asegurados, según sea el caso.
Empleado	2.-Reúne la documentación correspondiente y la consigna ante el Departamento.
Analista	3.-Revisa la documentación presentada por el empleado. 4.-Si los recaudos no están completos, devuelve al empleado, especificándole lo que debe contener tales documentos. 5.-Cuando el empleado reúne todos los recaudos, se le entregan las planillas dependiendo del tramite a realizar (inscripción, reembolso, carta aval).
Empleado	6.-Debe llevar las planillas y la documentación a la oficina encargada de tales transmites, en la Dirección de Asistencia y Seguridad Social.
Dirección de Asistencia y Seguridad Social	7.-Recibe la documentación llevada por el empleado y realiza el procedimiento correspondiente.
Analista	8.-Efectúa el seguimiento de los caso presentados por los empleados.

**Seguro de hospitalización, cirugía y maternidad  
Ingreso, reembolso, carta aval, consultas y citas, y retiro**



**Bono de Alimentación – Cesta Ticket**

Analista	<p>1.- Cada mes debe revisar el cronograma emitido por la Dirección de Asistencia y Seguridad Social.</p> <p>2.-Verifica la data del personal de la Dirección de Cultura y el estatus del personal (activo o jubilado)</p> <p>3.-Se debe identificar el personal contratado y fijo de la Dependencia.</p> <p>4.-Luego se envía la data en físico y digital al Departamento de Administración.</p>
Departamento de Administración	<p>5.-De acuerdo a lo expresado en la data del personal, se solicita el dinero a la División de Tesorería.</p> <p>6.-El dinero es recibido por medio de un cheque, el cual es remitido al Departamento de Recursos Humanos.</p>
Analista	<p>7.-Revisa el cheque y constata la data del personal nuevamente.</p> <p>8.-Envía el cheque junto a la data de personal en físico y digital a la Dirección de Asistencia y Seguridad Social.</p>
Dirección de Asistencia y Seguridad Social.	<p>9.-Efectúa los procedimientos para que el beneficio se haga efectivo y envía las tickeras a la Dirección de Cultura.</p>
Departamento de Administración- Analista	<p>10.-Reciben y verifican que las tickeras estén completas y en orden.</p>
Departamento de Administración	<p>11.-Hace efectiva la entrega del beneficio a los empleados de la Dependencia.</p>

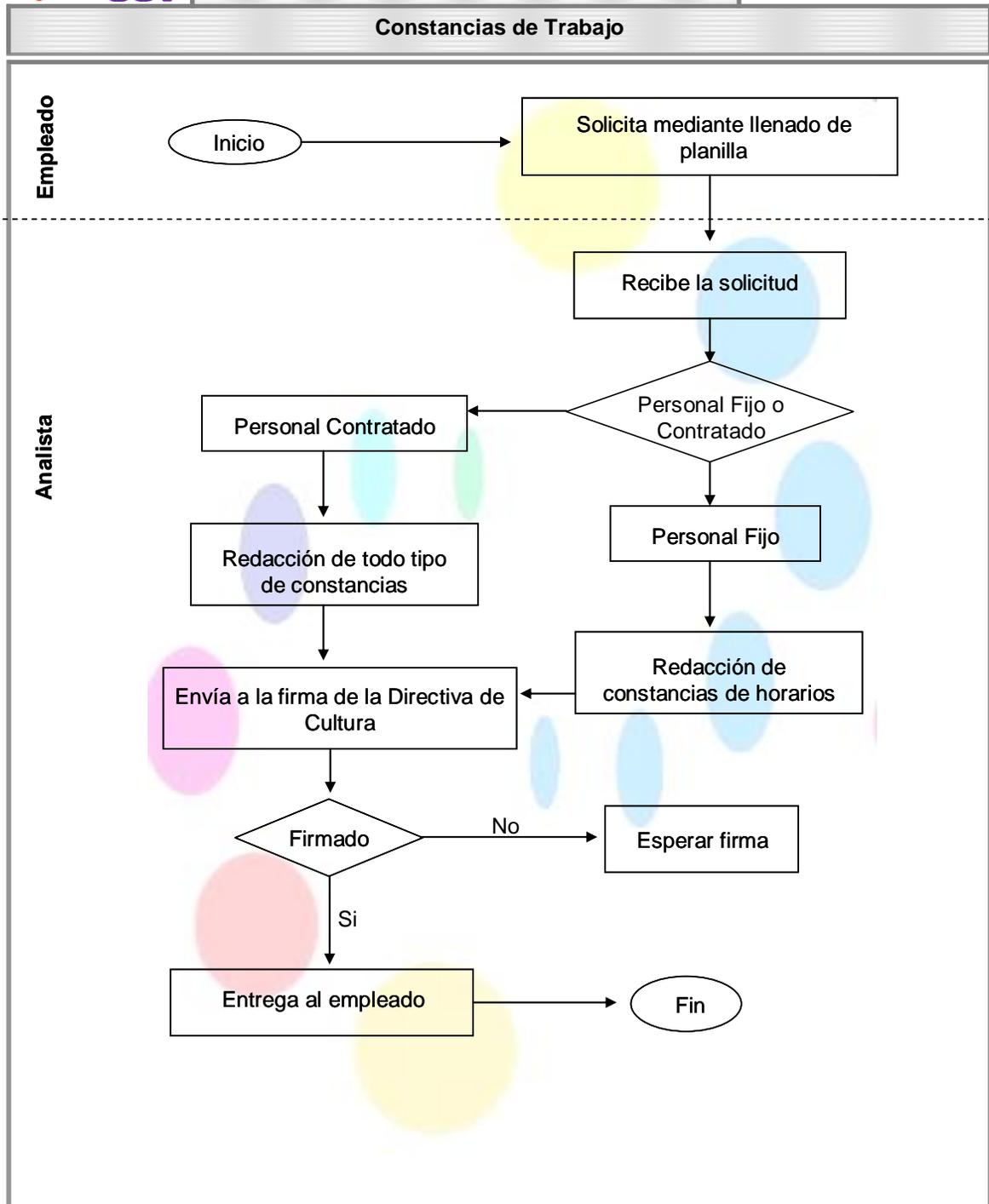




**Constancias de Trabajo**

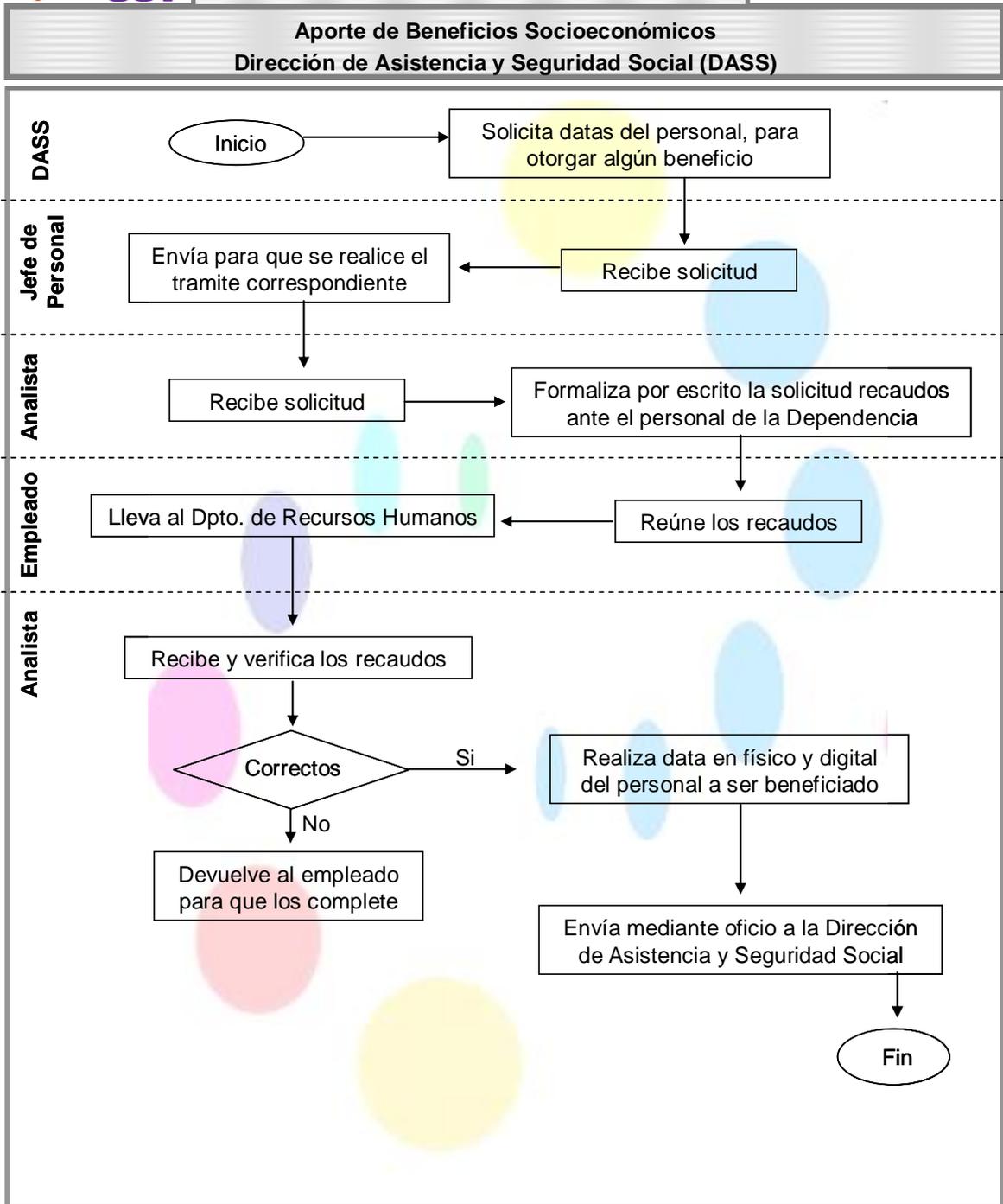
Empleado	1.-Solicita mediante una planilla que le es suministrada en el Departamento, la Constancia de trabajo.
Analista	2.-Recibe y revisa la solicitud hecha por el empleado. 3.-En caso de que el personal sea fijo, se le realizará solo las constancias de horario. 4.-Para el caso del personal contratado se efectuaran todo tipo de constancias. 5.-Una vez realizada la Constancia, debe ser enviada a la Directiva de Cultura para su revisión y posterior firma. 6.-En caso de regresar sin la firma de un Directivo, debe ser devuelta para su firma. 7.-Posterior a esto será entregada al empleado.

**Constancias de Trabajo**



**Aporte de Beneficios Socioeconómicos  
Dirección de Asistencia y Seguridad Social (DASS)**

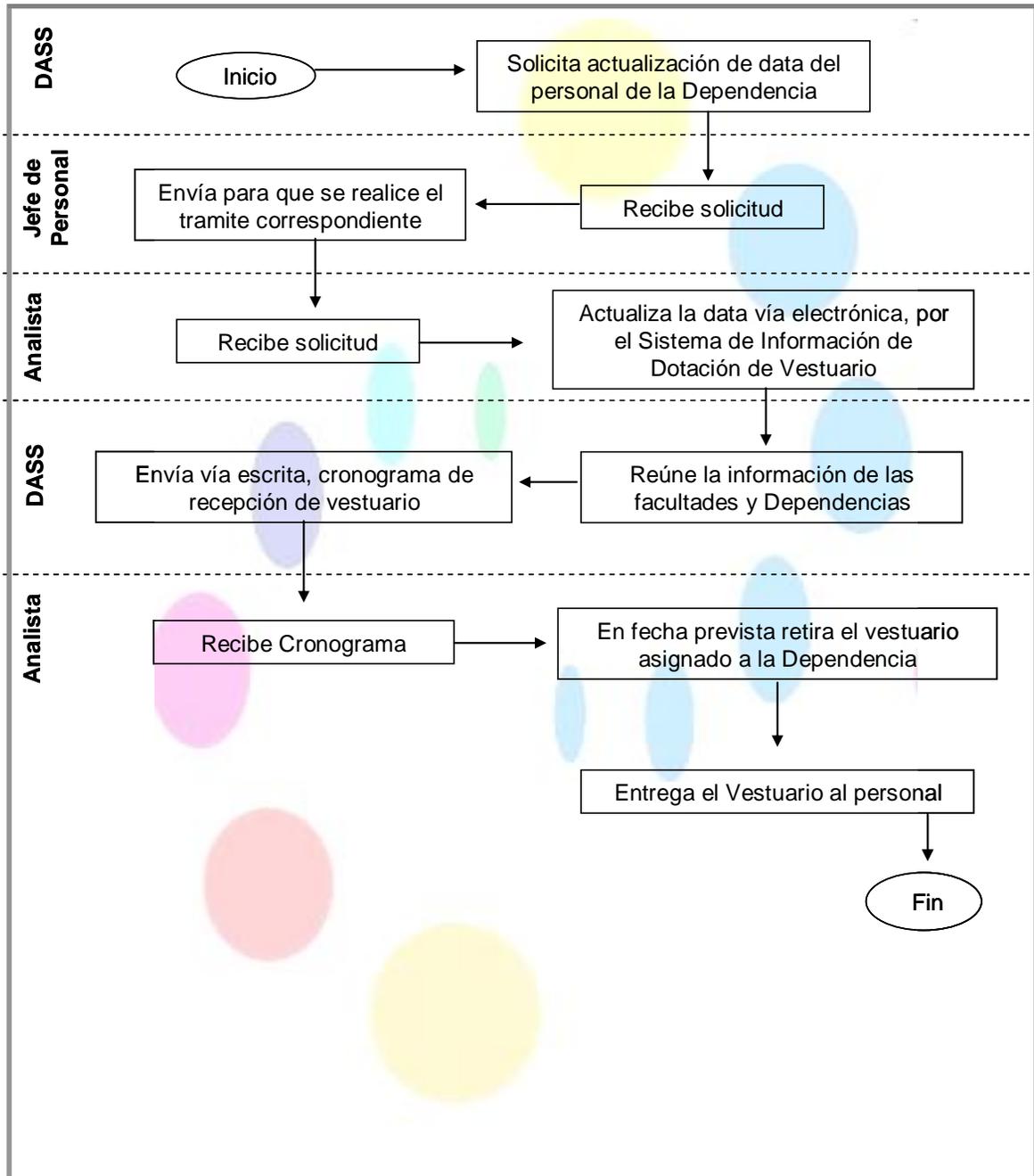
Dirección de Asistencia y Seguridad Social	1.- Solicita vía formal, las datas del personal que será beneficiado por tales beneficios.
Jefe de Personal	2.- Recibe y evalúa la solicitud. 3.-Designa tal responsabilidad a un analista, para que realice los tramites correspondientes.
Analista	4.-Recibe la solicitud y planifica la obtención de los requisitos ante los empleados. 5.-Formaliza por escrito la solicitud de los recaudos ante el personal de la dependencia.
Empleado	6.-Reúne los recaudos exigidos para otorgar el beneficio. 7.-Consigna los requisitos en el Departamento de Recursos Humanos.
Analista	8.-Recibe y verifica la documentación. 9.-Si los requisitos no se encuentran completos se devuelven al empleado para ser completados. 10.-Una vez que los requisitos están en orden, se realiza la data en físico y digital, del personal a ser beneficiado. 11.-Envía por medio de un oficio a la Dirección de Asistencia y Seguridad Social.



**Aporte Vestuario a Empleados**  
**Dirección de Asistencia y Seguridad Social (DASS)**

Dirección de Asistencia y Seguridad Social	1.- Solicita vía formal, la actualización de las datas del personal que será beneficiado con la dotación de vestuario.
Jefe de Personal	2.- Recibe y evalúa la solicitud. 3.-Designa tal responsabilidad a un analista, para que realice los tramites correspondientes.
Analista	4.-Recibe la solicitud y organiza la actualización del vestuario en el Sistema. 5.-Actualiza la data vía electrónica, por medio de Sistema de Información de Dotación de Vestuario.
Dirección de Asistencia y Seguridad Social	6.-Reúne la información de la Facultades y Dependencias. 7.-Envía al Departamento de Recursos Humanos el cronograma para recepción del vestuario.
Analista	8.-Recibe y verifica el cronograma. 9.-En la fecha prevista retira el vestuario asignado al personal de la Dirección de Cultura. 10.-Entrega el vestuario al personal de la Dependencia, de acuerdo a lo cotejado en la lista de asignación de vestuario según el Sistema de Información de Dotación de Vestuario.

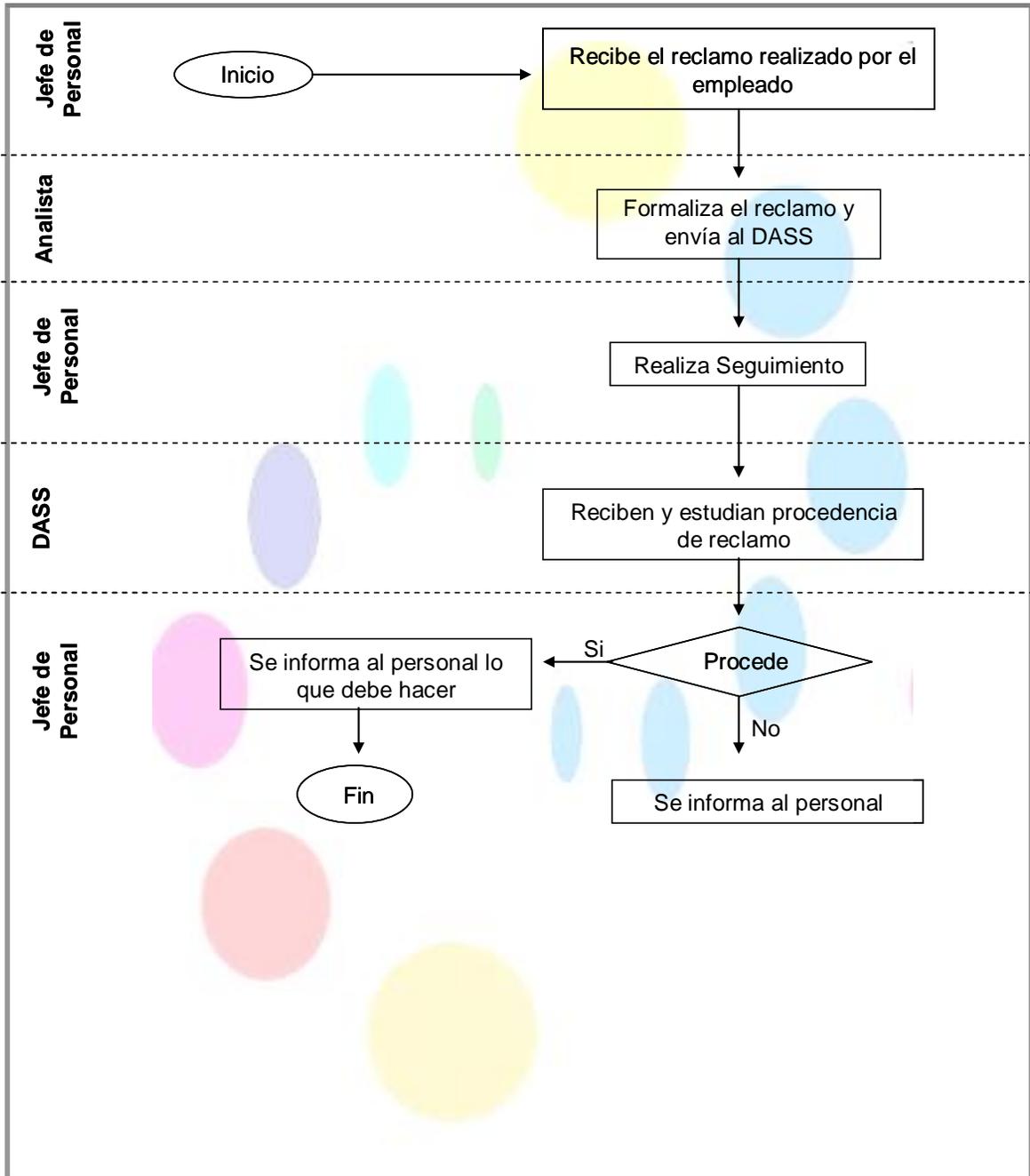
**Aporte Vestuario a Empleados**  
**Dirección de Asistencia y Seguridad Social (DASS)**



**Reclamos ante la Dirección de Asistencia y Seguridad Social (DASS)**

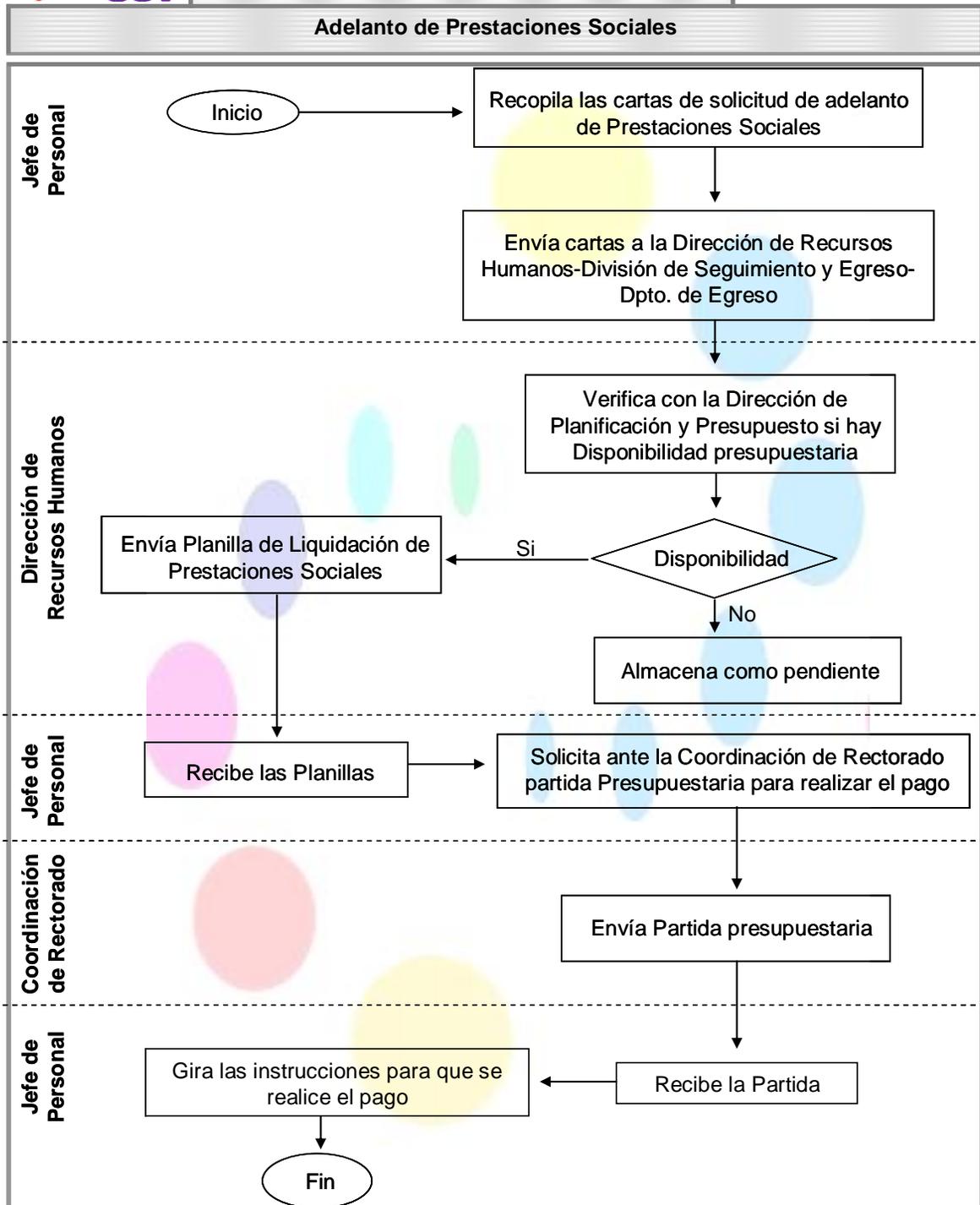
Jefe de Personal	1.- Recibe los reclamos realizados por los empleados y lo transfiere a un analista.
Analista	2.- Formaliza el reclamo vía escrita ante la Dirección de Asistencia y Seguridad Social.
Jefe de Personal	3.-Le hace continuo seguimiento a los reclamos realizados por los empleados.
Dirección de Asistencia y Seguridad Social	4.-Reciben y verifican la procedencia de los casos.
Jefe de Personal	5.-En caso de proceder o no el reclamo realizado por el empleado, se le informa lo que debe realizar, para que su reclamo sea procedente.

**Reclamos ante la Dirección de Asistencia y Seguridad Social (DASS)**



**Adelanto de Prestaciones Sociales**

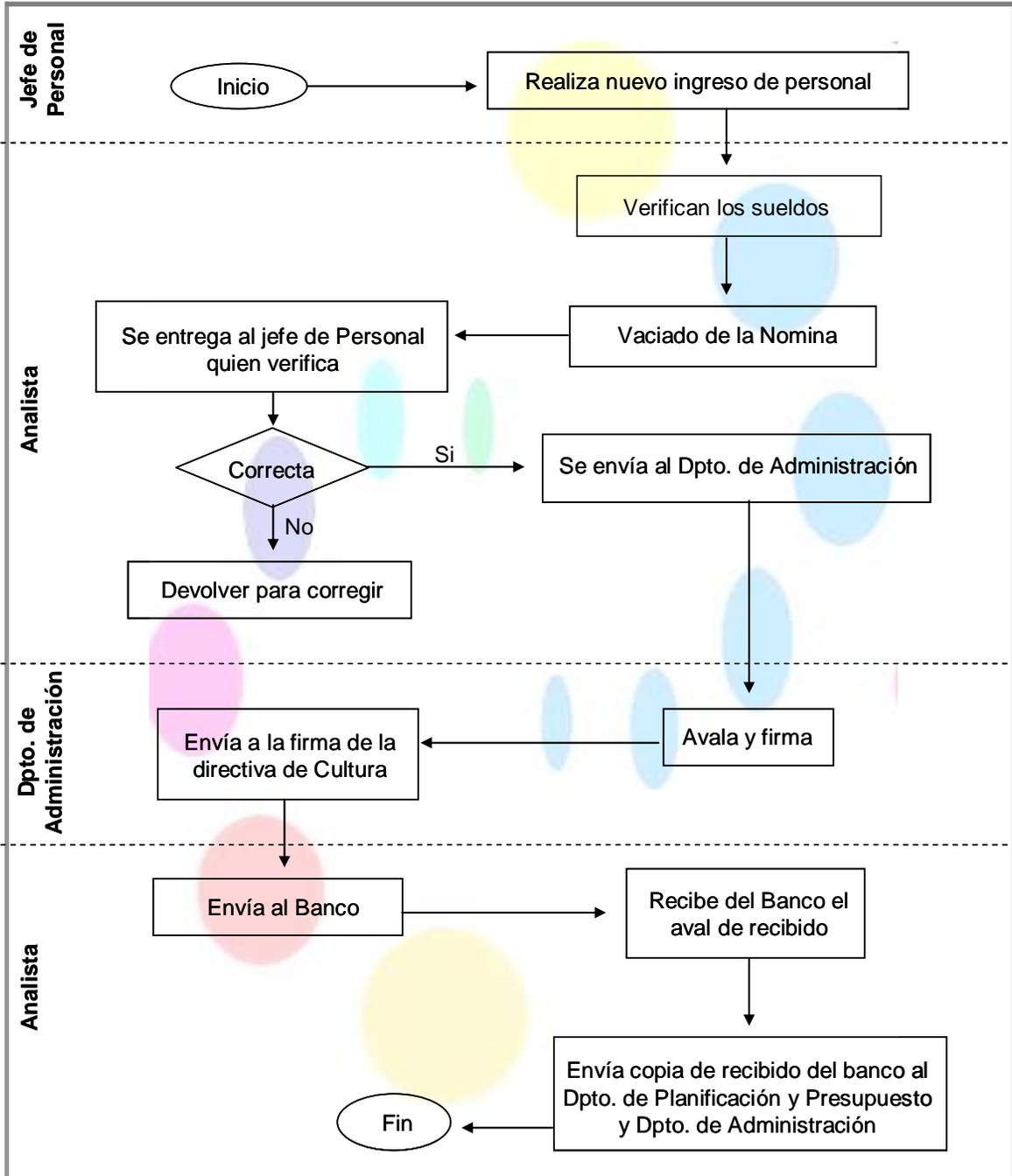
Jefe de Personal	<p>1.- Recopila las cartas enviadas por los empleados, solicitando el adelanto de prestaciones sociales.</p> <p>2.- Envía las cartas mediante oficio a la Dirección de Recursos Humanos-División de Seguimiento y Egreso-Dpto. de Egreso.</p>
Dirección de Recursos Humanos	<p>3.-Verifica la procedencia de las cartas y evalúa junto a la Dirección de planificación y presupuesto, la disponibilidad presupuestaria destinada para tal fin.</p> <p>4.-En caso de no haber disponibilidad para hacer efectivo el adelanto de prestaciones, las cartas serán almacenadas esperando el momento adecuado.</p> <p>5.-Si existe la disponibilidad para que el pago pueda ser efectuado se enviara al Departamento de Recursos Humanos de Cultura la planilla de liquidación de prestaciones de aquellos empleados que solicitaron el beneficio.</p>
Jefe de Personal	<p>6.-Recibe y revisa las planillas de liquidación.</p> <p>7.-Solicita ante la Coordinación de Rectorado se apruebe la partida presupuestaria para realizar el pago.</p>
Coordinación de Rectorado	<p>8.-Envía la aprobación de la partida presupuestaria destinada a la cancelación de adelanto de prestaciones sociales.</p>
Jefe de Personal	<p>9.-Reciben la aprobación de los fondos para hacer efectiva la cancelación del beneficio.</p> <p>10.-Gira las instrucciones a los analistas para que el pago sea realizado, bien sea por medio de la Dirección de Cultura o la División de Nómina.</p>



**Cálculo de Nómina – Personal Contratado**

Jefe de Personal	1.- Realiza los trámites pertinentes a la aprobación de personal nuevo ingreso a la Dependencia.
Analista	2.- Verifica cual es el sueldo que debe devengar el personal que esta ingresando. 3.-Realiza el vaciado de la nomina. 4.-Una vez que la nomina esta lista, se entrega al Jefe de Personal, quien la verifica nuevamente. 5.-Si la nomina tiene algún error se devuelve al analista para ser corregida. 6.-Si la nomina es procedente, se envía al Departamento de administración.
Departamento de Administración	7.-Certifica que el pago es procedente y firma para avalar la nomina. 8.-Envía la nomina a la Directiva para su aprobación y firma.
Analista	9.-Envía la nómina al banco (original y copia). 10.-Recibe el aval de que la nomina fue admitida en el banco. 11.-Envía copia de recibido del banco al Departamento de Planificación y presupuesto y al Departamento de administración.

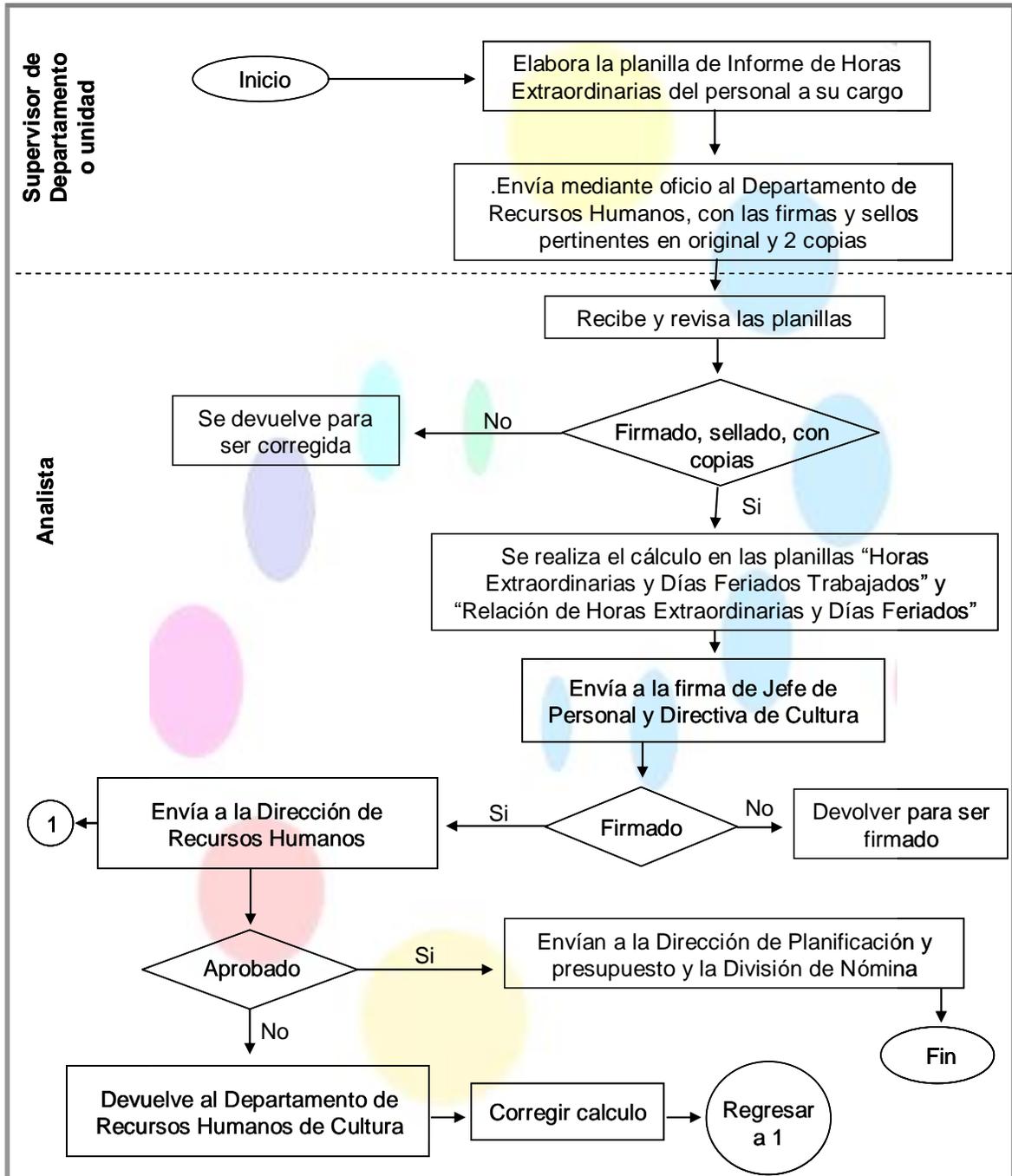
**Calculo de Nómina – Personal Contratado**



**Cálculo de Horas Extraordinarias**

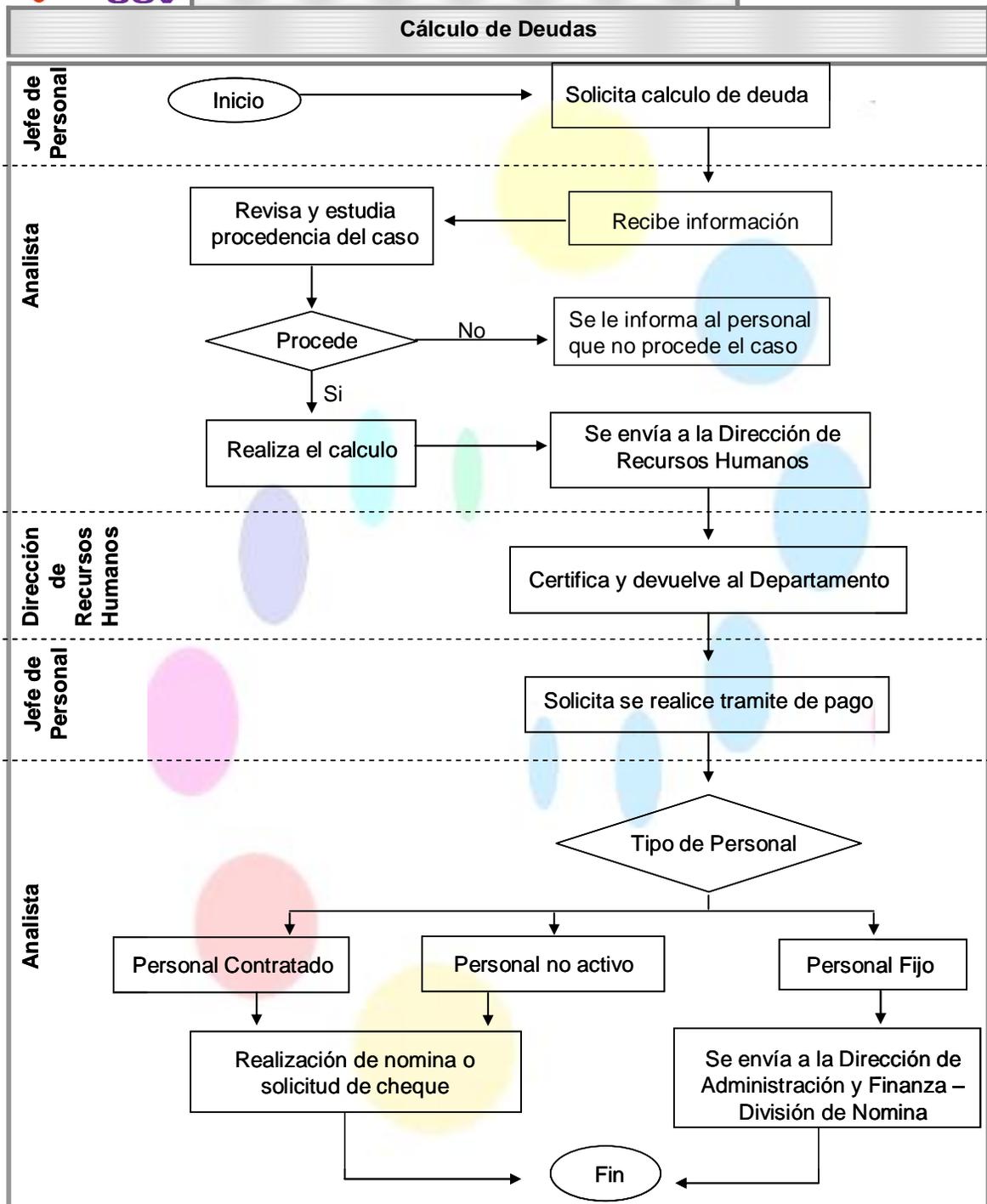
<p>Supervisor de Departamento o unidad</p>	<p>1.- Elabora las planillas de informe de horas extraordinarias del personal a su cargo, previa verificación del sobretiempo laborado. 2.- Envía las planillas debidamente firmadas y selladas en original y dos copias, mediante oficio, al Departamento de Recursos Humanos.</p>
<p>Analista</p>	<p>3.- Recibe y revisa que las planillas estén firmadas, selladas, correctamente llenadas y vengan en original y dos copias. 4.- En caso de no contener los requerimientos arriba detallados, deben ser devueltos al supervisor encargado. 5.- La información de los informes de sobretiempo que esta correcta, debe ser trasladada a las planillas de "Horas Extraordinarias y Días Feriados Trabajados" y "Relación de Horas Extraordinarias y Días Feriados". 6.- Una vez realizada las planillas deben ser enviadas al Jefe de Personal y la Directiva de Cultura para su revisión y posterior firma. 7.- En caso de regresar sin la firma de un Directivo, debe ser devuelto para su firma. 8.- Una vez avalado y firmado por la Directiva de la Dependencia se envía mediante oficio a la Dirección de Recursos Humanos. 9.- Si la información y los cálculos no están correctos, son devueltos al Departamento de Recursos Humanos de la Dependencia. 10.- Por el contrario si todo es correcto en las planillas, están son remitidas directamente a la Dirección de Planificación y Presupuesto y la División de Nomina, donde se realizara el pago del sobretiempo.</p>

### Cálculo de Horas Extraordinarias



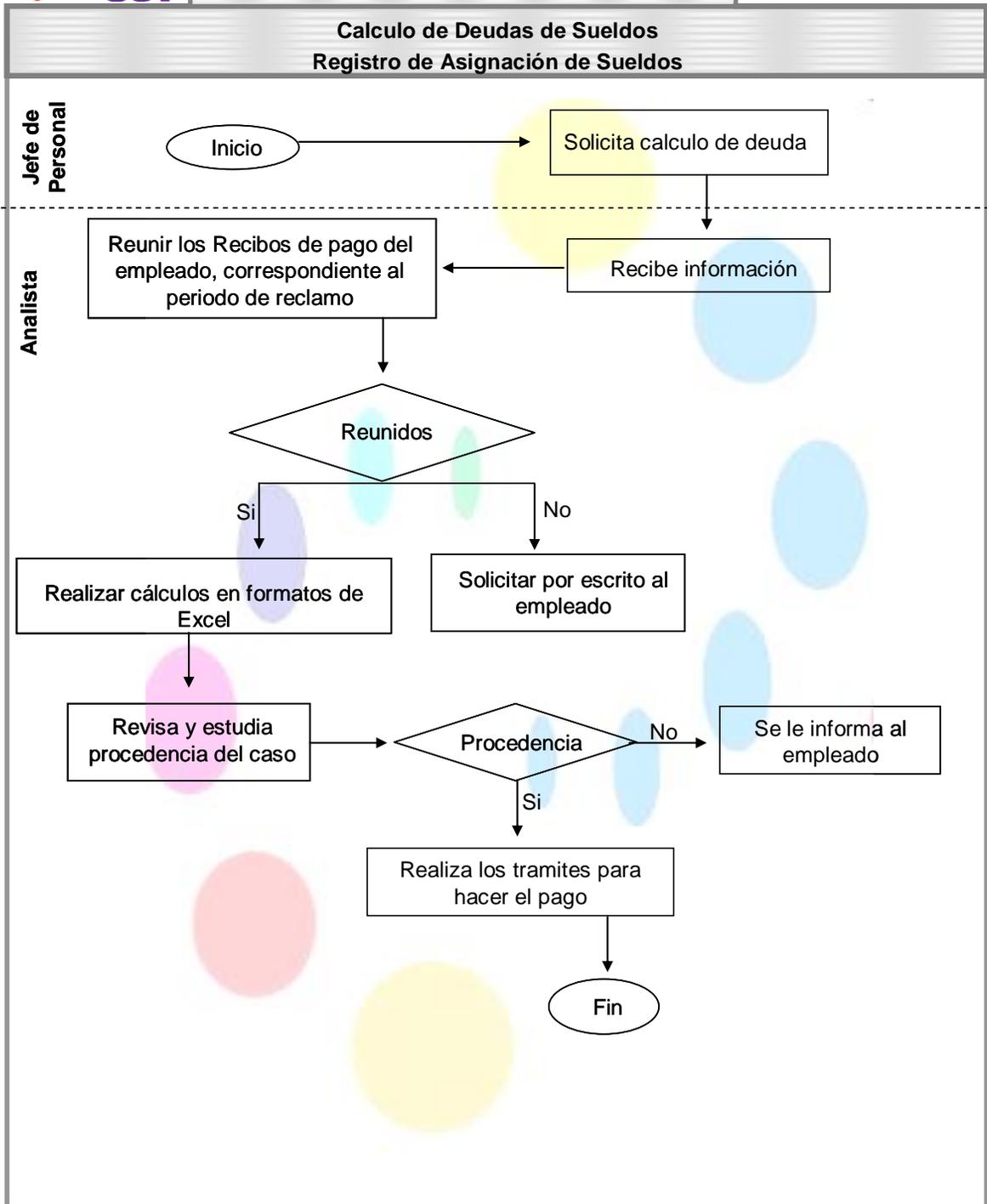
**Cálculo de Deudas**

Jefe de Personal	1.- El Jefe de Personal realiza mediante solicitud formal al analista el cálculo de deudas del personal.
Analista	2.- Recibe la información pertinente para realizar el calculo, así como fechas en que corresponder ser realizado y el motivo de la deuda. 3.-Revisa y estudia el caso a fin de ver se procede o no. 4.-Cuando el caso no procede se le informa al personal de las razones por las cuales no procede. 5.-Si el caso procede se realiza el cálculo de la deuda. 6.-La deuda es formalizada por medio de un oficio y enviada a la Dirección de Recursos Humanos.
Dirección de Recursos Humanos	7.-Certifica que el pago es procedente y devuelve al Departamento de Recursos Humanos.
Jefe de Personal	8.-Una vez que ha llegado la certificación de la deuda, solicita se realice el trámite correspondiente para cancelar la deuda.
Analista	9.-Primeramente se debe hacer una separación del tipo de personal que le corresponde el pago. 10.-Si el personal es contratado o no activo, se realiza el pago mediante solicitud de cheque o depositado directamente en la nomina. 11.-El personal fijo, debe ser enviado vía escrita a la Dirección de Planificación y Presupuesto-División de Nomina, quien es la encargada de hacer efectivo el pago.



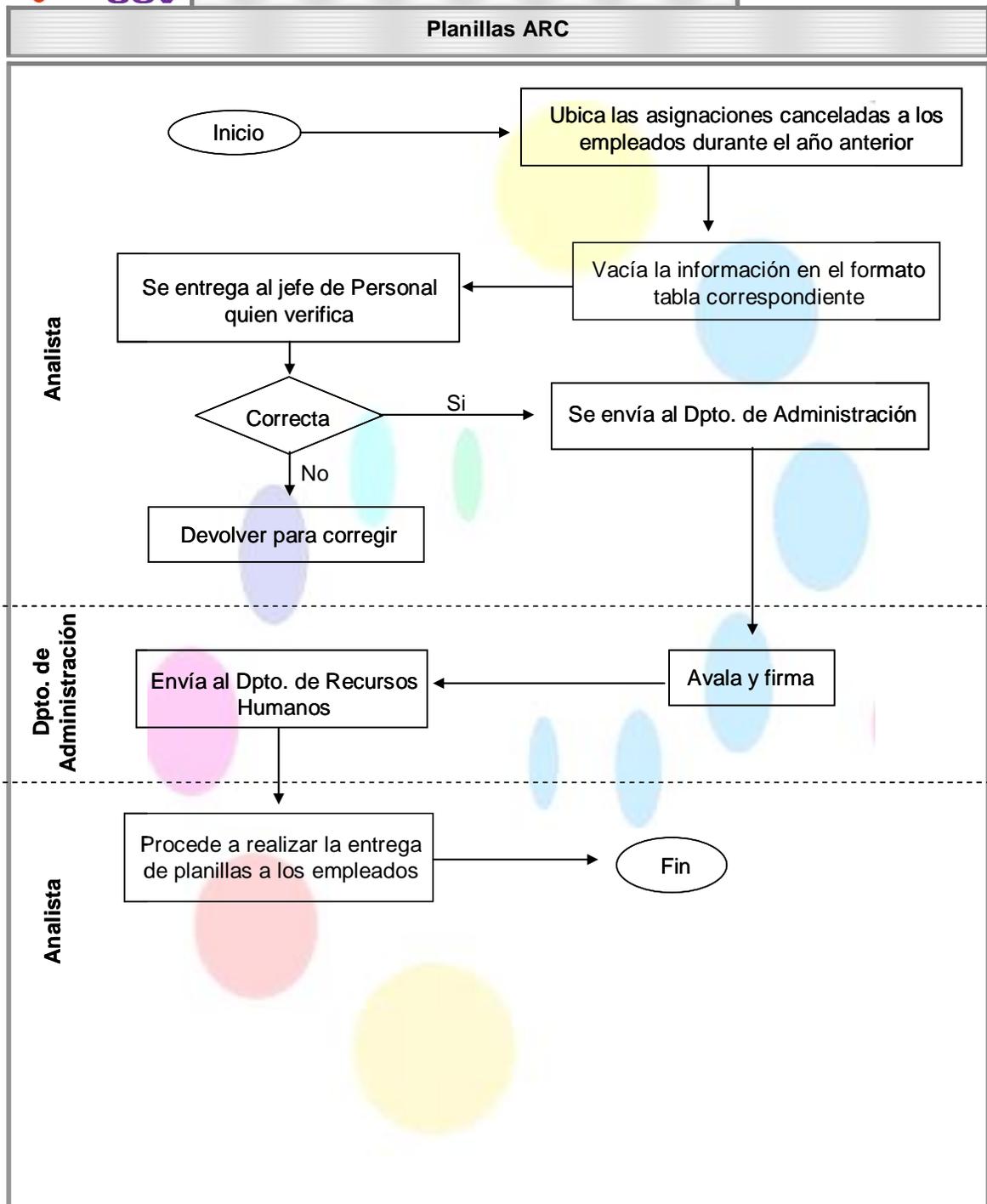
**Cálculo de Deudas de Sueldos  
Registro de Asignación de Sueldos**

<p>Jefe de Personal</p>	<p>1.- El Jefe de Personal solicita formalmente al analista el cálculo de deudas del personal.</p>
<p>Analista</p>	<p>2.- Recibe la información pertinente para realizar el cálculo, así como fechas en que corresponder ser realizado y el motivo de la deuda. 3.-Reúne los recibos de pago del empleado en el periodo que corresponde el reclamo de la deuda. 4.-Si los recibos no se encuentran todos en el Departamento debe notificársele al empleado para hacerlos llegar al analista. 5.-Cuando los recibos están completados, se realizan los cálculos en formato Excel. 6.-Revisa y estudia la procedencia del caso haciendo una comparación entre lo devengado por el empleado y lo que debiera haber cobrado. 7.-Cuando no existe diferencia alguna que se le deba al personal, se le informa la razón por la cual su caso no procede. 8.-Si por el contrario el caso de la deuda procede, deben realizarse los trámites pertinentes para hacer efectiva la cancelación.</p>



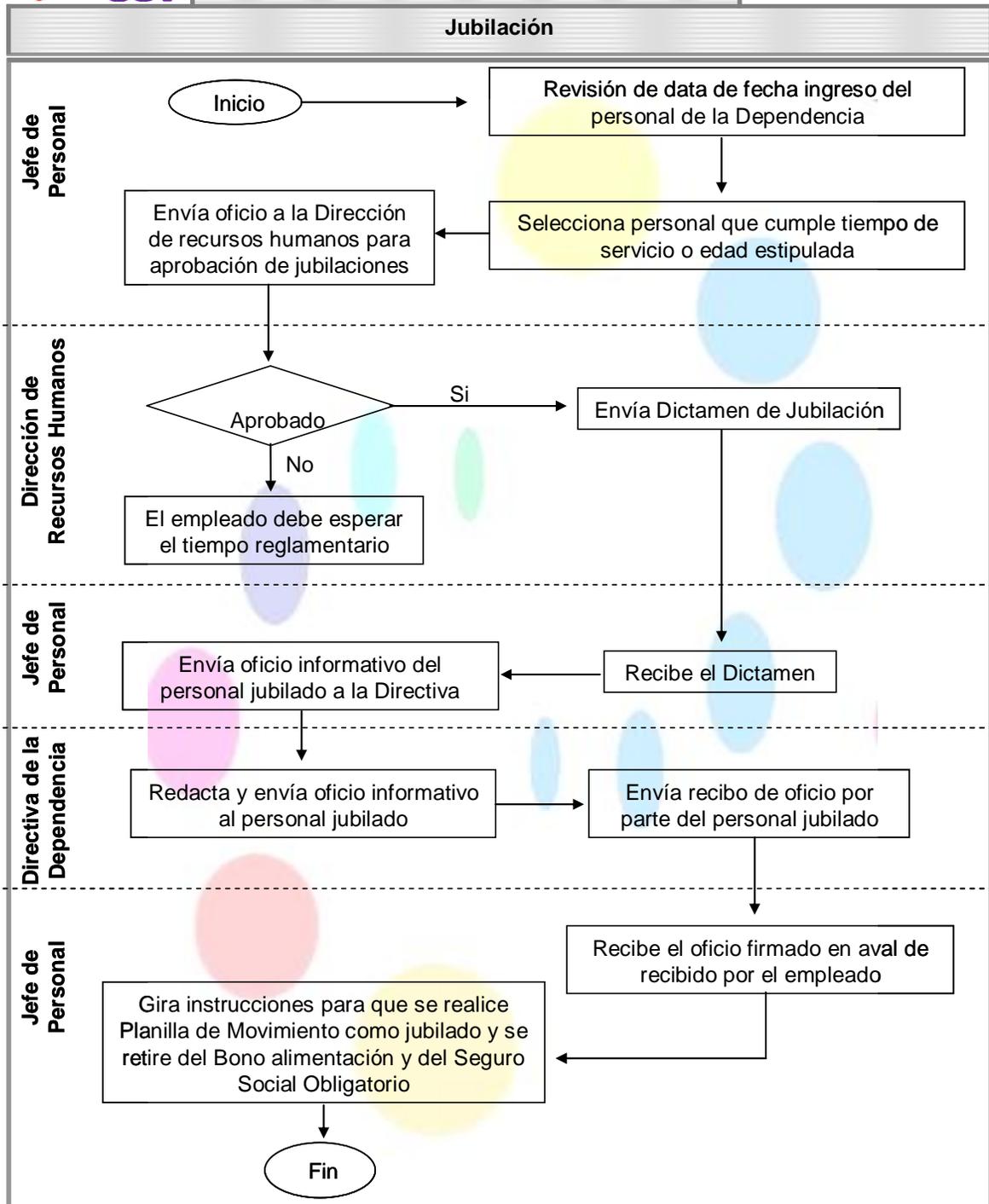
**Planillas ARC**

<p>Analista</p>	<p>1.- Realiza un estudio, ubicando todas las asignaciones recibidas por el empleado durante el año anterior. 2.-Vacía la información en el formato tabla. 3.-Se le entrega al Jefe de Personal para verificar que las planillas están llenadas correctamente y con la información pertinente. 4.-Si la planilla posee datos errados es devuelta al analista. 5.-Una vez que la planilla esta lista y avalada por el Jefe de Personal es enviada al Departamento de Administración.</p>
<p>Departamento de Administración</p>	<p>6.-Recibe las planillas, avalan y firman. 7.-Envían nuevamente las planillas al Dpto. de Recursos Humanos.</p>
<p>Analista</p>	<p>8.-Debe realizar la entrega de las planillas a cada empleado.</p>



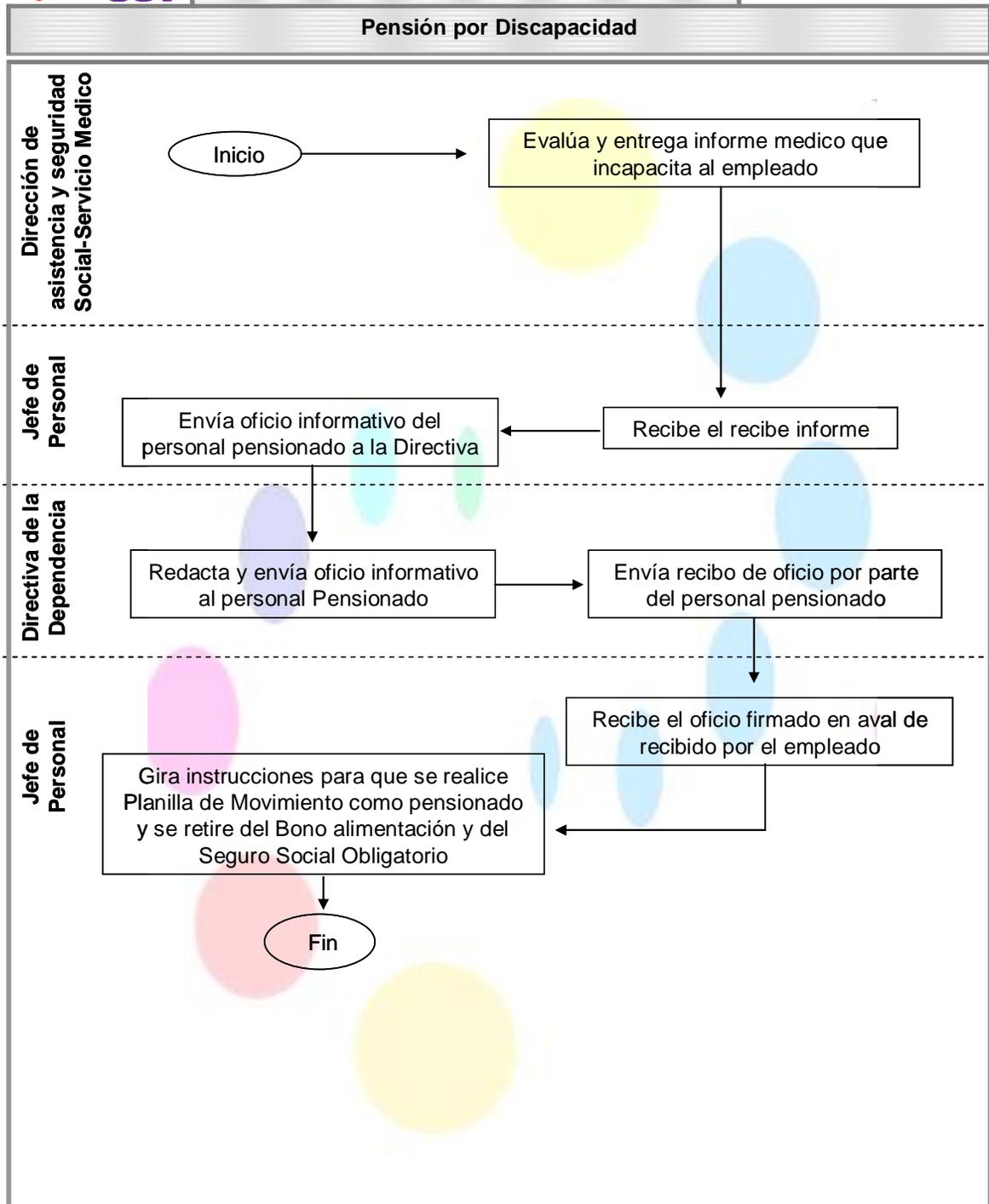
**Jubilación**

Jefe de Personal	<p>1.- Realiza una revisión exhaustiva de la data de fecha de ingreso del personal de la Dependencia, por lo menos una vez al año.</p> <p>2.- Selecciona el personal que cumple con el tiempo de servicio en la institución o aquellos que tengan la edad prevista para ello.</p> <p>3.-Envía listado de personal próximo a jubilarse a la Dirección de Recursos Humanos, para que realicen el estudio y posterior confirmación de estatus como jubilados.</p>
Dirección de Recursos Humanos	<p>4.- Cuando no le corresponde al empleado gozar del beneficio de jubilación, debe esperar el tiempo reglamentario.</p> <p>5.-Si le corresponde a la persona la jubilación, se envía formalmente el dictamen de jubilación al Dpto. de Recursos Humanos.</p>
Jefe de Personal	<p>6.-Recibe y revisa el dictamen.</p> <p>7.-Envía oficio informativo a la Directiva del personal próximo a jubilarse.</p>
Directiva de Cultura	<p>8.-Debe redactar y enviar un oficio informativo al personal que le corresponde la jubilación.</p> <p>9.-Archivan y envían al Dpto. de Recursos Humanos una copia certificando que la persona recibió su dictamen de jubilación.</p>
Jefe de Personal	<p>10.-Se recibe el oficio donde consta que el personal recibió su dictamen de jubilación.</p> <p>11.-Gira las instrucciones a fin de realizar la planilla de movimiento como jubilado, se retire del listado del personal que goza del bono alimentación y del Seguro Social Obligatorio.</p>



**Pensión por Discapacidad**

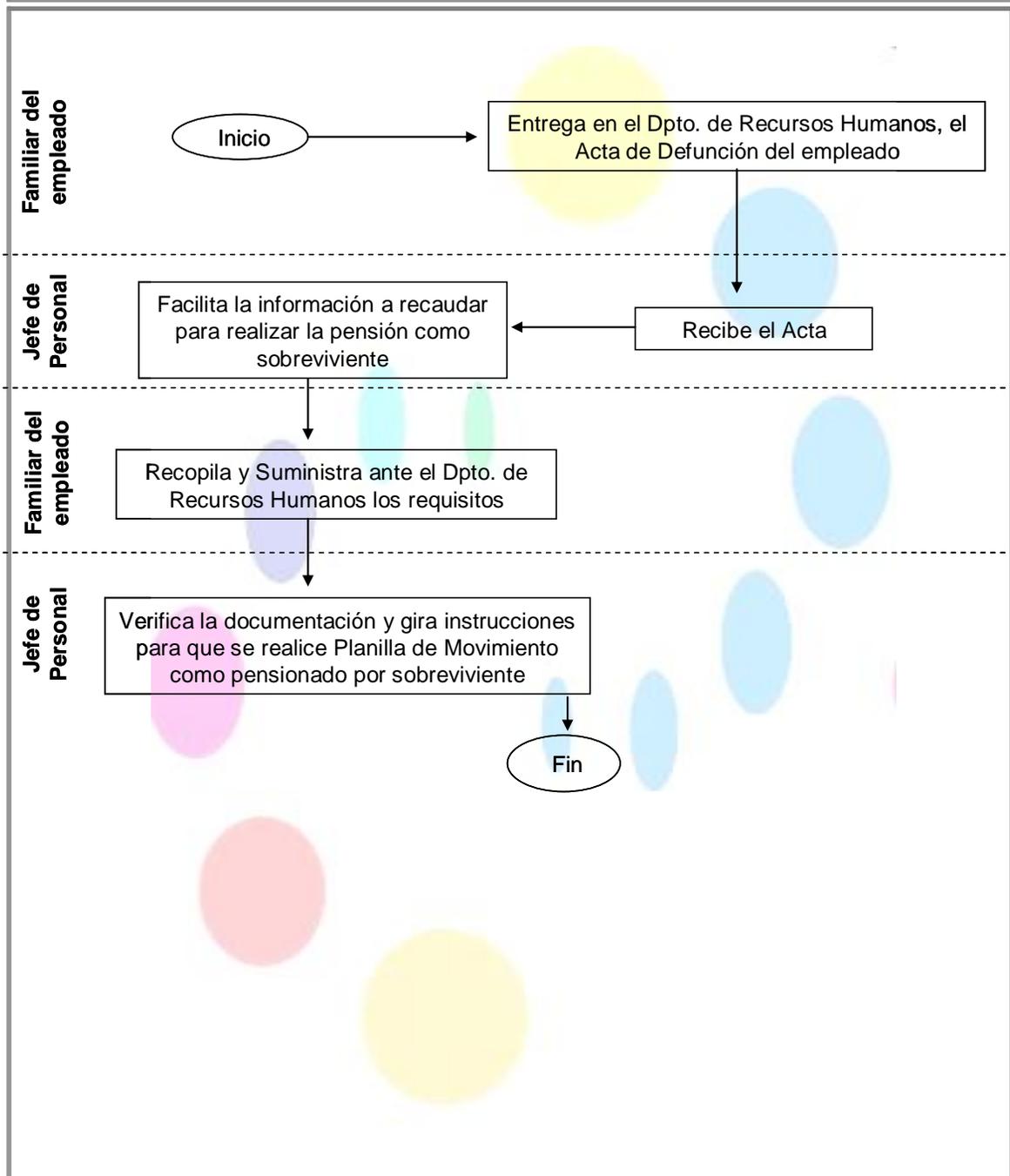
Dirección de Asistencia y Seguridad Social	1.- Una vez que el empleado ya se ha realizado las evaluaciones previas, la Dirección de Asistencia y Seguridad Social se encargan de emitir el informe medico que incapacita al empleado.
Jefe de Personal	2.-Recibe y revisa el informe medico. 3.-Envía oficio informativo a la Directiva del personal próximo a jubilarse por discapacidad.
Directiva de Cultura	4.-Debe redactar y enviar un oficio informativo al personal que le corresponde la jubilación por discapacidad. 5.-Archivan y envían al Dpto. de Recursos Humanos una copia certificando que la persona recibió su dictamen de jubilación.
Jefe de Personal	6.-Recibe el oficio donde consta que el personal recibió su dictamen de jubilación. 7.-Gira las instrucciones a fin de realizar la planilla de movimiento como pensionado por discapacidad, se retire del listado del personal que goza del bono alimentación y del Seguro Social Obligatorio.



**Pensión por sobreviviente**

Familiar del Empleado	1.- Hace entrega en el Dpto. de Recursos Humanos, del acta de defunción del empleado.
Jefe de Personal	2.-Recibe y revisa el acta de defunción. 3.-Le facilita al familiar la información que debe recaudar para reclamar la pensión por sobreviviente.
Familiar del Empleado	4.-Recopila y suministra al Jefe de Personal los requisitos necesarios para solicitar la pensión por sobreviviente.
Jefe de Personal	5.-Verifica la documentación y gira las instrucciones para realizar la planilla de movimiento como pensionado por sobreviviente.

**Pensión por sobreviviente**

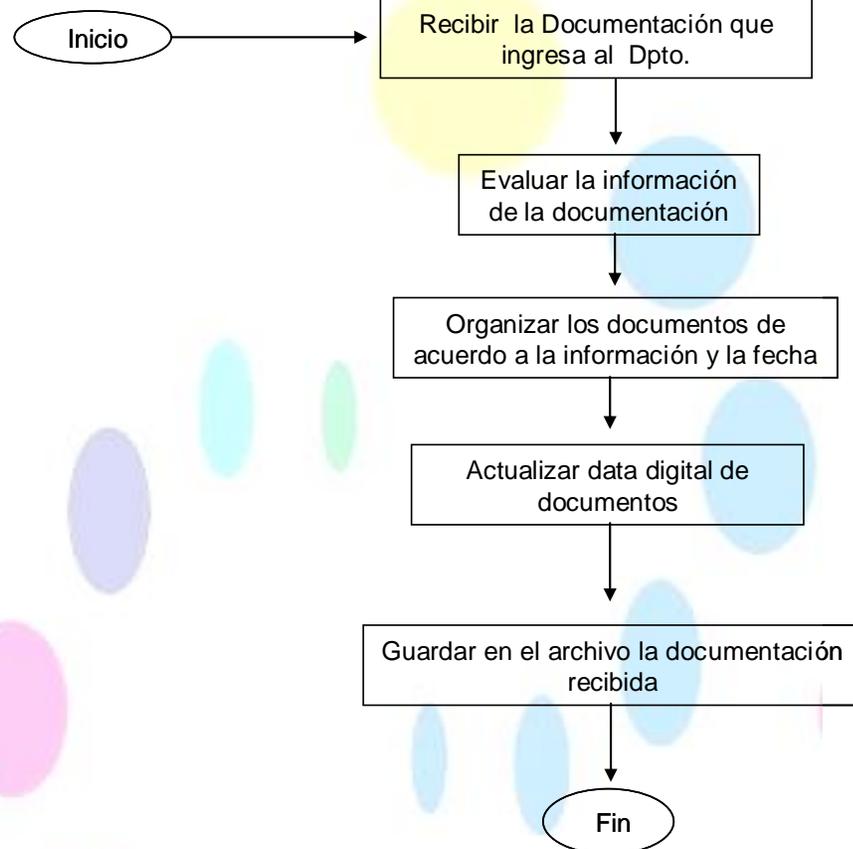


**Archivo de Documentación**

Analista	<ol style="list-style-type: none"><li>1.-Recibe y revisa la documentación que ingresa al Departamento.</li><li>2.-Evalúa la información contenida en tal correspondencia.</li><li>3.-Organiza los documentos de acuerdo a la información que sostengan, Dependencia o Departamento que los remita y la fecha de emisión.</li><li>4.-Actualiza la data digital de la documentación entrante y saliente del Departamento.</li><li>5.-Guarda en el archivo físico los oficios recibidos.</li></ol>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Archivo de Documentación

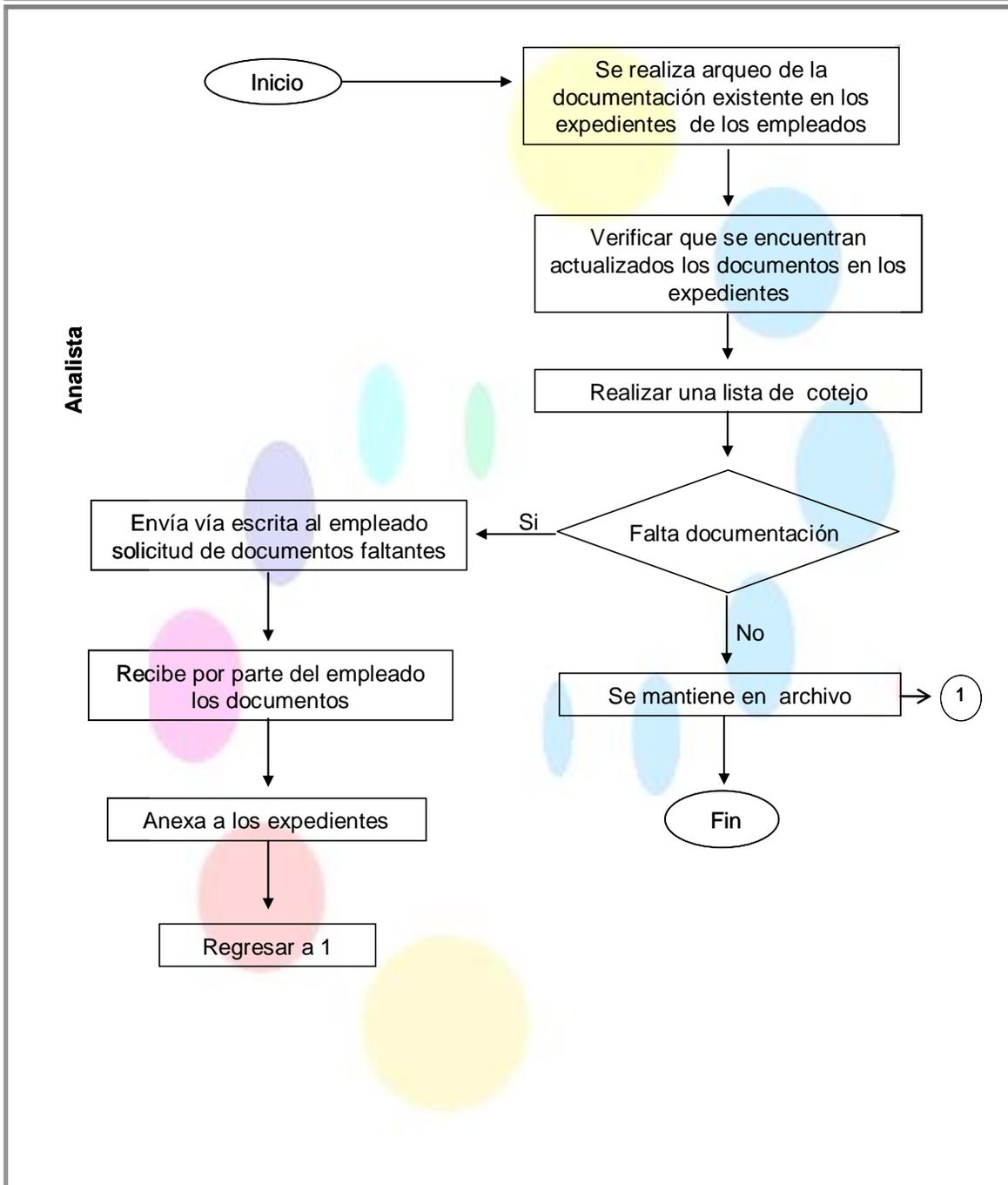
Analista



### Arqueo de expedientes

Analista	<ol style="list-style-type: none"><li>1.-Realiza un arqueo de los documentos existentes en los expedientes de los empleados.</li><li>2.-Verifica si todos los documentos se encuentran actualizados en los expedientes.</li><li>3.-Realiza una lista de cotejo de los documentos contenidos en los expedientes.</li><li>4.-Cuando no falta documentación importante en los expedientes de los empleados, los mismos se mantienen en archivo.</li><li>5.-En caso de faltar alguna documentación, se le solicita al empleado vía oficio, la entregue en el Departamento.</li><li>6.-Se recibe los documentos faltantes y se revisan de acuerdo a la lista de cotejo.</li><li>7.-Por ultimo se anexan al expediente y se mantienen en archivo.</li></ol>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

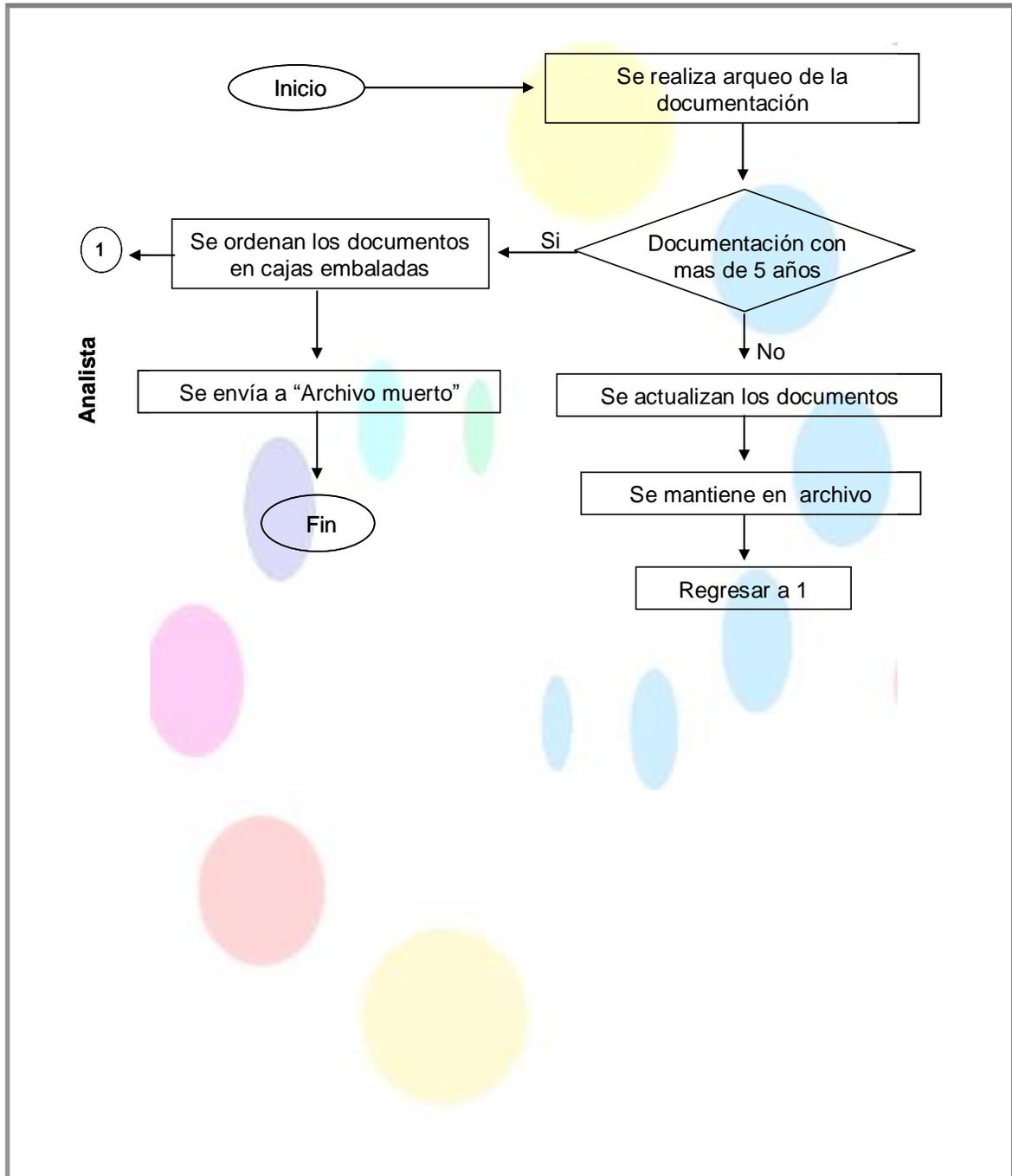
**Arqueo de expedientes**



**Inventario de Documentos**

<p>Analista</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.-Realiza un arqueo de los documentos existentes entrante y saliente, relacionada a los procesos administrativos realizados por el Departamento.</li><li>2.-Si la documentación del archivo no tiene una antigüedad mayor a 5 años se mantiene actualizada.</li><li>3.-Esta documentación es resguardada en el archivo.</li><li>4.- Cuando los oficios tienen una antigüedad mayor a 5 años, se ordenan en cajas, que deben embalsarse.</li><li>5.- Las mismas deben ser enviadas a "Archivo muerto".</li></ol>
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Inventario de Documentos



**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Perfil de Cargos por competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV**

**Jefe de Recursos Humanos**

Código 12221

**Características del trabajo**

Bajo dirección, realiza trabajos de dificultad considerable como responsable de coordinar y supervisar los programas de administración de Personal para una facultad o dependencia pequeña; y efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Tareas propias del Cargo**

- Coordina, distribuye y supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo.
- Evalúa y califica al personal a su cargo, proponiendo los correctivos y estímulos apropiados para optimizar su rendimiento.
- Es responsable por la aplicación de las normas y procedimientos vigentes en materia de Administración de Personal.
- Coordina las actividades de la unidad con la Dirección de Personal.
- Presta asesoramiento a las distintas unidades de la Facultad o Dependencia, en lo relativo a la administración de Personal
- Coordina con la aprobación de la autoridad correspondiente las acciones concernientes a movimientos del personal docente, administrativo, técnico, de servicio y obrero.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

-Coordina, supervisa y controla el proceso de elaboración y trámite de contratos de trabajo a tiempo determinado.

-Coordina las relaciones de trabajo y los asuntos sindicales concernientes al personal conforme a lo establecido en los convenios vigentes.

-Coordina y supervisa el proceso de licitación, inscripción y realización de concursos internos.

-Supervisa y controla la elaboración de requisiciones de personal.

-Supervisa y conforma los cálculos de prestaciones sociales, horas extras, vacaciones, viáticos, ajustes de sueldo y pago de beneficios contractuales.

-Redacta, conforma y/o firma comunicaciones.

-Presenta informes técnicos de actividades.

-Analiza las solicitudes formuladas en los diferentes movimientos de personal. Indicando las acciones pertinentes para su tramitación.

-Participa en el desarrollo e implantación de programas de Administración de Personal conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos.

-Puede representar a la Facultad o Dependencia ante diferentes instancias de trabajo por delegación expresa de la autoridad correspondiente.

**Requisitos mínimos exigidos**

-Educación y experiencia:

-Graduado en una Universidad venezolana con el título de licencia en relaciones industriales o administración mención personal, o psicología mención industrial, mas de un año de experiencia progresiva en trabajos profesionales de Administración de Personal.

-Técnico superior, mención administración de personal, mas de seis años de experiencia progresiva en administración de personal.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

-Tres años de servicio como asistente de analista II

Competencias Generales	Específicas gerenciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perseverancia en la ejecución de objetivos</li> <li>-Calidad del trabajo</li> <li>-Adaptabilidad al cambio</li> <li>-Autocontrol</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Comunicación Eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo</li> <li>-Relaciones públicas</li> <li>-Conocimientos Técnicos</li> <li>-Desarrollo del equipo</li> <li>-Detección de Necesidades</li> <li>-Desarrollo y Autodesarrollo del Talento</li> <li>-Toma de Decisiones</li> </ul>

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Secretario I**

Código 24211

**Características del trabajo**

Bajo supervisión general, realiza tareas de dificultad promedio efectuando labores secretariales en una Unidad académica o administrativa de la UCV; y efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada

**Tareas propias del Cargo**

- Redacta y transcribe la correspondencia de rutina de la unidad.
- Transcribe documentos, cuadros, actas, veredictos, orden del día, informes y otros.
- Recibe, registra, clasifica y/o despacha correspondencia de la Unidad.
- Mantiene archivos confidenciales, administrativos y/o académicos
- Recibe y atiende a profesores, estudiantes y público en general
- Atiende y efectúa llamadas telefónicas
- Lleva la agenda de compromisos y reuniones del supervisor
- Efectúa convocatoria de reuniones
- Hace pedidos de útiles de oficina y lleva control de los mismos

**Requisitos mínimos exigidos**

Educación y experiencia:

- Bachiller, mención secretariado o su equivalente
- Ciclo básico común de educación media aprobado, mas cursos de secretariado de dos (2) años de duración

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

-Cuatro años de servicio como mecanógrafo III ó II (se entiende que debe poseer curso de secretariado).

Competencias Generales	Específicas Específicas por área
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perseverancia en la ejecución de objetivos</li> <li>-Calidad del trabajo</li> <li>-Adaptabilidad al cambio</li> <li>-Autocontrol</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Comunicación Eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tolerancia a la Presión de Trabajo</li> <li>-Productividad</li> <li>-Dinamismo y energía</li> </ul>



**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Asistente de Analista I**

Código 13211

**Características del trabajo**

Bajo supervisión general, realiza tareas de dificultad promedio, asistiendo a Analista en la realización de algunas(s) fase(s) del desarrollo de programas sobre planificación, personal, presupuesto y organización y sistemas; efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Tareas propias del Cargo**

- Recopila y ordena datos para estudios de: presupuesto, organización, personal o planificación
- Verifica, ordena y registra los datos recopilados
- Elabora cuadros estadísticos sencillos y demostrativos relativos a presupuesto, planificación, personal y/u organización y sistemas
- Revisa y codifica obligaciones de pago, planillas de movimientos de personal, planillas de beneficios contractuales y otros.
- Diseña y elabora formularios sencillos, instructivos, manuales, formatos, flujogramas, organigramas, planos, gráficos, diagramas u otros
- Redacta informes, oficios, memorandu y correspondencia en general
- Organiza y mantiene actualizados archivos y kardex de ajustes presupuestarios, beneficios contractuales vigentes, formatos y planillas relacionadas con los trámites del personal.
- Elabora registro de asignaciones o detalles de personal.
- Revisa y verifica credenciales de los aspirantes a ingresar y/o ascender por promoción o concurso.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

-Efectúa inscripciones al personal en concursos y cursos de adiestramiento y lleva control sobre la apertura y cierre de los mismos.

-Levanta y ordena la información para actas, censos de personal, organización y sistemas, planificación y presupuesto.

-Atiende al público y suministra información.

**Requisitos mínimos exigidos**

Educación y experiencia:

-Técnico superior, con mención afín al campo donde va a prestar sus servicios

-Seis semestres aprobados de estudios universitarios en una carrera afín al campo donde va a prestar sus servicios

-Titulo de bachiller con menciona fin al área donde va a prestar sus servicios, mas de seis años de experiencia de responsabilidad progresiva en la actividad.

<b>Competencias Generales</b>	<b>Específicas Específicas por área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perseverancia en la ejecución de objetivos</li> <li>-Calidad del trabajo</li> <li>-Adaptabilidad al cambio</li> <li>-Autocontrol</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Comunicación Eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Iniciativa – Autonomía</li> <li>-Pensamiento Analítico</li> <li>-Capacidad de Análisis, Planificación y Organización</li> <li>-Conocimientos Técnicos</li> <li>-Tolerancia a la Presión de Trabajo</li> </ul>

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Asistente de Personal I**

Código 14111

**Características del trabajo**

Bajo supervisión, realiza tareas de dificultad rutinaria en administración de personal; efectúa cualquier otra tarea afín que le sea signada

**Tareas propias del Cargo**

-Realiza los trámites previos inherentes a la elaboración de movimientos de personal y asignación por cláusulas contractuales

-Elabora y transcribe movimientos y contratos de personal, planillas y comunicaciones de rutina

-Elabora y mantiene actualizadas relaciones de movimientos de personal procesados en la unidad

-Lleva registro y control de movimientos de personal elaborados en la unidad, tales como: ingresos, egresos, modificaciones de datos, cambios de dedicación, clasificación y otros.

-Realiza cálculos para asignaciones y/o deducciones por diferentes conceptos, horas extras prestaciones y otros

-Desglosa y distribuye copias de movimientos de personal.

-Mantiene el control sobre la asistencia y/o guardias de personal administrativo, técnico y de servicio

-Atiende público y entrega planillas de solicitud de empleo, constancias de trabajo y/o suministra información requerida

-Puede elaborar cuadros estadísticos y/o demostrativos sencillos

-Organiza y mantiene los archivos y kardex de personal docente, administrativos, técnicos y de servicio.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Requisitos mínimos exigidos**

Educación y experiencia:

- Título de bachiller, mención administración de personal
- Título de bachiller, mas aprobación satisfactoria de un curso básico de administración de personal de siete (7) meses de duración, dictado por el ENAHP o una institución equivalente.

<b>Competencias Generales</b>	<b>Específicas Específicas por área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perseverancia en la ejecución de objetivos</li> <li>-Calidad del trabajo</li> <li>-Adaptabilidad al cambio</li> <li>-Autocontrol</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Comunicación Eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Iniciativa – Autonomía</li> <li>-Pensamiento Analítico</li> <li>-Capacidad de Análisis, Planificación y Organización</li> <li>-Conocimientos Técnicos</li> <li>-Tolerancia a la Presión de Trabajo</li> </ul>

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Asistente de Personal IV**

Código 14114

**Características del trabajo**

Bajo dirección, realiza tareas de dificultad considerable, como responsable de coordinar y supervisar el trabajo que se realiza en una unidad administrativa de Administración de Personal; y efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Tareas propias del Cargo**

- Coordina, dirige y supervisa las actividades de trámites, registro y control de personal
- Evalúa y califica al personal a su cargo, proponiendo los correctivos y estímulos apropiados para optimizar su rendimiento
- Evalúa consultas referentes a la tramitación de movimientos de personal y beneficios contractuales.
- Revisa y conforma liquidaciones de prestaciones sociales, jubilaciones, pensiones, anticipos de antigüedad, beneficios contractuales y otros movimientos de personal.
- Controla lo relacionado con el cumplimiento de las diferentes normas legales y contractuales vigentes
- Redacta y conforma la correspondencia de la unidad
- Rinde informes de las actividades cumplida en la unidad.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Requisitos mínimos exigidos**

Educación y experiencia:

- Técnico superior en administración de personal o recursos humanos o el equivalente en una carrera afín al campo donde va a prestar sus servicios; más cuatro años de experiencia progresiva en trabajos de administración de personal.
- Titulo de bachiller, mención Administración de personal, mas (10) años de experiencia progresiva en trabajos de personal y oficina.
- Cuatro años de servicio como Asistente de Personal III o asistente de analista II

<b>Competencias Generales</b>	<b>Específicas Específicas por área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perseverancia en la ejecución de objetivos</li> <li>-Calidad del trabajo</li> <li>-Adaptabilidad al cambio</li> <li>-Autocontrol</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Comunicación Eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Iniciativa – Autonomía</li> <li>-Pensamiento Analítico</li> <li>-Capacidad de Análisis, Planificación y Organización</li> <li>-Conocimientos Técnicos</li> <li>-Tolerancia a la Presión de Trabajo</li> </ul>

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Asistente de Nómina**

Código 48013

**Características del trabajo**

Ejecutar la liquidación de la nómina del personal que labora en la Institución, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal. Realiza cualquier otra tarea afín que se le sea asignada.

**Tareas propias del Cargo**

- Efectúa los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina del personal obrero, administrativo y docente.
- Introduce, modifica y excluye información en la base de datos para la nómina de personal.
- Analiza los datos correspondientes a la liquidación de las distintas nóminas procesadas a través del computador y formula los reparos o ajustes correspondientes.
- Emite cheques de nómina de personal, registrando datos en el microcomputador.
- Realiza el desglose de la nómina de personal y de cheques.
- Atiende reclamos del personal de la universidad, sobre datos errados en la nómina y realiza los ajustes correspondientes.
- Verifica la exactitud y la veracidad de los datos suministrados por las unidades y/o dependencias de la Universidad para el cálculo de la nómina.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

- Cita al personal al que se le va a embargar el sueldo y establece acuerdos para fijar forma de descuento.
- Introduce en la base de datos la información del porcentaje o cantidad a descontar al personal por concepto de embargo de sueldo.
- Cheque por pantalla la información introducida en la base de datos.
- Formula ante su superior inmediato, las observaciones pertinentes sobre los datos dudosos o errados, suministrados para las liquidaciones de nómina.
- Recibe listado de beneficios de la Pensión de Sobrevivientes, Becarios, Federación de Centros Universitarios, Aguinaldos y Bono Vacacional de Jubilados, etc.
- Efectúa los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina especial (Pensión de Sobrevivientes, Becarios, Federación de Centros Universitarios, Aguinaldos y Bono Vacacional de Inactivos, etc.)
- Elabora oficios de los movimientos de nómina y lo envía a la Informática para que emitan los cheques y recibos.
- Suministra a las dependencias de la institución información en relación con su nómina respectiva.
- Elabora órdenes de pago.
- Llena formato de orden interna para transferencia bancaria para pagos del personal y la envía a su superior inmediato.
- Realiza trámites administrativos para el pago de prima a docentes titulares.
- Lleva registro y control de los montos pagados al personal por diferentes conceptos.
- Detecta irregularidades en los pagos al personal, elabora informes y lo presenta al Jefe de la Unidad.
- Analiza las objeciones enviadas por la Contraloría Interna.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

- Elabora informe del análisis de las objeciones y lo somete a la consideración del Jefe de la Unidad.
  - Lleva control de la Caja Chica de la Unidad.
- Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- Realiza labores de implantación de nuevos mecanismos de trabajo establecidos por el supervisor inmediato.
  - Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
  - Mantiene en orden periódicos de las actividades realizadas.

**Requisitos mínimos exigidos**

Educación y experiencia:

Técnico Superior Universitario en Administración, Contaduría Pública, Relaciones Industriales o sus equivalentes, más cursos de especialidad de un (1) año de duración, en relación con el área de nómina. Un año (1) de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de la elaboración y análisis de nóminas de personal.

Técnico Superior Universitario en Administración, Contaduría Pública, Relaciones Industriales o sus equivalentes. Tres años (3) de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de la elaboración y análisis de nóminas de personal.



**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

<b>Competencias Generales</b>	<b>Específicas Específicas por área</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Perseverancia en la ejecución de objetivos</li><li>-Calidad del trabajo</li><li>-Adaptabilidad al cambio</li><li>-Autocontrol</li><li>-Trabajo en equipo</li><li>-Comunicación Eficaz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Iniciativa – Autonomía</li><li>-Pensamiento Analítico</li><li>-Capacidad de Análisis, Planificación y Organización</li><li>-Conocimientos Técnicos</li><li>-Tolerancia a la Presión de Trabajo</li></ul>

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

**Asistente de Archivo III**

Código 22123

**Características del trabajo**

Bajo supervisión general, realiza tareas de dificultad promedio en la dirección y supervisión de las actividades que se realiza en una unidad de archivo centralizado de una facultad o dependencia; y efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Tareas propias del Cargo**

- Distribuye y supervisa el trabajo en la unidad de archivo a su cargo.
- Evalúa y califica al personal a su cargo, proponiendo los correctivos y estímulos apropiados para optimizar su rendimiento.
- Determina la codificación y ordenación del material
- Elabora normas para el funcionamiento interno de la unidad a su cargo
- Es responsable del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos
- Codifica el material de archivo
- Imparte órdenes de movilización y/o incorporación del material archivado previa evaluación del mismo
- Autoriza el préstamo y/o extracción de información contenida en las unidades documentales
- Redacta la correspondencia de la unidad
- Atiende y resuelve los problemas que se presenten en la unidad a su cargo
- Elabora cuadros demostrativos y/o estadísticos del movimiento de la unidad
- Rinde informes de actividades cumplidas por la unidad.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

- Responde por el envío y recepción de material microfilmado
- Propone la adquisición de material, mobiliario y equipo necesario
- Elabora el anteproyecto de presupuesto de la unidad a su cargo

**Requisitos mínimos exigidos**

Educación y experiencia:

- Seis semestres aprobados de estudios universitarios de archivología
- Bachiller o su equivalente, más haber aprobado unos cursos básicos de microfilm, más seis años de experiencia en trabajos que incluya manejo de archivo.
- Dos años de servicio como asistente de archivo II

<b>Competencias Generales</b>	<b>Específicas Específicas por área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perseverancia en la ejecución de objetivos</li> <li>-Calidad del trabajo</li> <li>-Adaptabilidad al cambio</li> <li>-Autocontrol</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Comunicación Eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Iniciativa – Autonomía</li> <li>-Capacidad de Análisis, Planificación y Organización</li> <li>-Conocimientos Técnicos</li> </ul>

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

## **Glosario de términos del modelo**

### **Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

### **Autocontrol**

Dominio de si mismo .Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros.

### **Calidad del trabajo**

Excelencia en el trabajo a realizar .Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.

### **Capacidad de Análisis, Planificación y Organización**

Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacional que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

### **Comunicación Eficaz**

Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de la información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.

### **Conocimientos Técnicos**

Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de las funciones inherentes al cargo que ocupa.

### **Desarrollo del equipo**

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia dentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.

### **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

### **Perseverancia en la ejecución de objetivos**

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

### **Productividad**

Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Siguiendo una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

### **Relaciones públicas**

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles.

### **Trabajo en equipo**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

### **Tolerancia a la Presión de Trabajo**

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad.

### **Toma de Decisiones**

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

**Modelo de Gestión Basado En Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección De Cultura de la Universidad Central de Venezuela.**

### **Trabajo en Equipo**

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

### **Detección de Necesidades**

Capacidad para la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

En atención al desarrollo de la investigación y sus resultados, luego del análisis de los elementos necesarios para conformar el Modelo de Gestión Basado en Competencias tomando como punto de partida un problema relacionado a la organización de tareas y funciones existentes en un Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Para el mejoramiento del desempeño de los empleados fueron consideradas una serie de características, tales como : la motivación por parte del Jefe de Personal , la participación y la aplicación de los procesos administrativos que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, también existen otras características como los rasgos, motivos y aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr un desempeño excelente en un cargo determinado.

Para el alcance del objetivo general, se plantearon algunos objetivos específicos basados en la realización de varios cuestionarios dirigidos a determinar los procesos administrativos ejecutados por cada uno de los miembros del Departamento, de igual manera aquellas competencias que

los empleados consideraban importantes y necesarias para desempeñar su cargo, finalizando con una entrevista que debía establecer consecutivamente los pasos que realiza cada integrante del Departamento para cumplir con sus actividades.

Con respecto, al primer objetivo sobre identificar los procesos administrativos, cargos y funciones que ejecuta cada miembro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario administrativo-personal y administrativo gerencia, que en el Departamento no se utilizan adecuadamente los procesos administrativos de organización( normas , estructura organizativa y manual de normas y procedimientos), planificación ( diagnostico ,procedimientos ,acciones), dirección(motivación, toma de decisiones, liderazgo , ejecución de lo planeado) y control( supervisión, control preventivo, evaluativo, correctivo y verificación de los resultados), lo cual confirmo lo evidenciado durante las observaciones no participantes realizadas por las autoras del estudio.

Otro elemento relevante que destacar, fue el desconocimiento que se evidenció con respecto al grado de importancia que poseen las competencias (habilidades, destrezas y conocimientos que hacen a un individuo eficaz y eficiente al momento de ejecutar una tarea o función), en donde a través del cuestionario de competencias laborales se consideradas muy importantes e importante por los consultados obtuvo como resultado que todas eran.

Es importante resaltar que el conocimiento de las competencias necesarias para un determinado cargo le permitirá no solo a la organización sino al talento humano que labora en ella , ejecutar eficaz y eficientemente las funciones de un cargo, incluso sobre como éstas pueden generar cambios positivos en la labor de las personas, siendo

consideradas para seleccionar el personal necesario para un cargo y a su vez su desarrollo profesional.

Cabe destacar, que la aplicación del instrumento de competencias laborales sirvió para detectar las competencias requeridas en los cargos del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV y determinar las competencias que integrarían el modelo de gestión propuesto ; cumpliendo así con los objetivos dos (2) y tres (3) de la investigación.

Por otra parte, se identificó mediante la aplicación de la entrevista no estructurada de los flujogramas (representaciones graficas de los procesos ejecutados dentro de una organización), que el personal del Departamento no esta íntimamente relacionado con los procesos que ejecutan, puesto que obviaron algunos pasos, esto confirmó que no existe una guía que fomente la unificación de criterios en la realización de los procesos en dicho Departamento.

En este sentido, se pudo evidenciar que no está establecida la estructura organizativa del Departamento ni se agrupan por subsistemas las tareas que se ejecutan en el mismo. Es por ello, que el Modelo de Gestión Basado en Competencias es adecuado para ser aplicado en cualquiera de las actividades de la administración de RRHH y debido a la interrelación que mantienen entre si dichas acciones.

Los beneficios a reportar por el Modelo una vez aplicado, se evidenciarían en los subsistemas de la administración de recursos humanos (subsistema de captación, de mantenimiento , de formación y desarrollo y de egreso) , pues se optimizarían los procedimientos que deben ser efectuados en cada uno, ya que estaría establecido un sistema a seguir, además se agregan a estos los otros elementos componentes del Modelo, formando de esta manera una serie de beneficios entre ellos,

así como un sistema que permite evaluar y corregir a tiempo los errores que puedan cometerse en el área administrativa.

Sin duda, al aplicar el Modelo de Gestión por Competencias, se debe llevar a cabo un análisis de los requerimientos de los cargos (Jefe de Personal, Asistente de Registro y Control de Nómina II, Asistente de personal IV, Asistente de personal I, Asistente de Analista I, Asistente de Archivo III, Secretaria I) y una evaluación del talento humano, con el propósito de saber con que personal se cuenta, así mismo este puede ser capacitado para adaptarse a tales exigencias y la organización estar informada sobre cuales serán los posibles candidatos para ascensos, nivelaciones o transferencias futuras.

En este orden de ideas, y en lo que respecta a las investigadoras, la oportunidad de llevar a cabo esta investigación brindó la posibilidad de aplicar los conocimientos teórico-prácticos, adquiridos a lo largo de la carrera, directamente en un área de recursos humanos, estableciendo estudios que a simple vista no son importante en algunas organizaciones y en función de eso diseñando mejoras viables en materia de talento humano.

No menos relevante es el hecho de haber mostrado al personal de una organización, el rol del egresado de un estudiante de Educación Mención Desarrollo de Recursos Humanos, ya que como educador organizacional posee unas capacidades y habilidades propicias para elaborar planes de carrera y proyectos que simplifican y renuevan las actividades llevadas a cabo en un departamento cualquiera fuese su función.

## Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones establecidas en este estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

Al Departamento

-Concientizar al personal del Departamento sobre las ventajas del uso del Modelo de Gestión, a través de la entrega del modelo a cada integrante del Departamento.

- Implantar el diseño del Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, pues el mismo aportará diversas estrategias que ayudaran a ser mas eficaz y eficiente el desempeño del Departamento.

-Actualizar el manual descriptivo de cargos, puesto que existen tareas que están obsoletas, entre las que se encuentran: escribir a maquina, saber usar calculadoras, tener conocimientos básicos de mecanografía, entre otros.

-Realizar una evaluación de las competencias propuestas (generales, específicas gerenciales y específicas por área) para los cargos y de no poseerlas el talento humano que labora dentro del Departamento, iniciar un proceso de capacitación y formación.

-Es recomendable que se haga una reasignación de funciones tal como se muestra en los subsistemas propuestos en el modelo.

-La aplicación del Modelo de Gestión por Competencias al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV, permitirá elaborar un perfil adecuado a las necesidades reales de los individuos y la organización, para el desempeño de su cargo, pero además se pueden detectar las potencialidades del talento humano con mayor desempeño, lo cual puede ser aprovechado por el departamento para el desarrollo de planes de acción.

-Capacitar al personal del Departamento para el desarrollo de competencias inherentes al cargo y las funciones que se ejecutan.

Para futuros investigadores:

-Buscar apoyo de profesores especialistas en metodología para la realización del marco metodológico.

Para la Escuela de educación de la Universidad Central de Venezuela:

-Establecer como una asignatura metodología de la investigación; y no darla como un tema a tratar dentro de alguna materia.

## Referencias

### Libros

Alarcón, E. (2008). *Las competencias Laborales. De los términos a los conceptos.*

Alles ,M. (2005).Gestión por competencias .El diccionario .(2da edición)  
Buenos Aires : Granica

Alles ,M. (2009).La Trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias.  
Buenos Aires : Granica

Arias, F. (2.006). *El Proyecto de Investigación.* (5ta Edicion). Caracas,  
Venezuela: Editorial Episteme

Arias, F. Y Heredia ,V. (2004).Administración de recursos humanos  
.México ,D.F :Editorial Trillas

Ballestrini, M. (2.001). *Como se elabora el proyecto de investigación.* (5ta Edición). Caracas, Venezuela: consultores Asociados B.L. Servicio Editorial.

Bravo, L. (1.990). *La investigación documental y bibliográfica.* Caracas:  
Editorial Panapo.

Chiavenato, I. (1994). Administración de los recursos humanos. México:  
Ediciones. McGraw Hill.

Graffe (s/f) .Ensayo Roles del educador en las organizaciones.Publicaciones impresas UCV.

Hurtado, J. (2007). *El proyecto de investigación .Metodología de la Investigación Holística.* (5ta Edición). Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón

Iglesias, A. Y Arriola ,J.(2004).El planteamiento estratégico de las organización publicas: Una visión desde la teoría del caos .Madrid :Editorial Dykinson ,S .L.

Ivancevich ,J. Lorenzi ,P.Skinner ,S .Y Crosby ,P.(1997).Gestion de la calidad y competitividad.España:Mcgraw Hill Interamericana de España S.A

Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN) (1993).Planificacion y Politica:aprendizaje organizacional y Diseño de Modelos de Gestion.Serie de Cuadernos N°6 .Bibliotrecas IESA.

Koontz ,H .Y O`Donell ,H(1998).Administración , una perspectiva global .Mexico:Editorial Mc Graw Hill .

Koontz ,H .Y Wehrich H (2002). Administración , una perspectiva global .(11va edición) México: Editorial Mc Graw Hill

Mejia,L .Balkin ,D .Y Cardy ,R. (1998) .Gestión de Recursos Humanos ..Madrid :Prentice Hall.

Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación.* Caracas, Venezuela: Comisión de Estudios de Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela.

Pineda, P.(2009).Gestión de la formación en las organizaciones.(3era impresión) .Barcelona , España :Editorial Ariel , S.A

Ramírez, T. (1.999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Robbins ,S .(1998).Fundamentos de comportamiento organizacional(5ta edición). México. Prentice Hall .Hispanoamericana .S.A

Saracho, J. (2005) .Un modelo general de gestión por competencias .Santiago de Chile :RIL editores.

Schermerhorn ,J. Hunt ,J. Yosborn ,R(2005).Comportamiento Organizacional.Mexico:Editorial Limusa , S.A

Sciarpa, L. (1999). *Guía de Conceptos y Reflexiones para Gerentes*. Caracas ,Venezuela

Sistema de Formación Permanente, Chilecalifica ( 2005 ).Unidad de Competencias Laborales Competencias Laborales Orientaciones para la acción Chile

Universidad Central de Venezuela UCV. (2004).Vicerrectorado Administrativo .Dirección de Recursos Humanos .Taller para determinar las necesidades de capacitación del personal ATS y obrero del la UCV. Papel de trabajo. Caracas, Venezuela.

Universidad Nacional Abierta (UNA).Metodología De la Investigación (s.f.).Caracas, Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Vicerrectorado de Investigación y postgrado .(2005).. *Manual de Trabajo de Grado de Especialización Maestría y Tesis Doctorales* .Caracas, Venezuela.

### **Sitios Web**

Dirección de Cultura. Universidad Central de Venezuela. (2010). Pagina Web en línea. Disponible en:

<http://www.ucv.ve/estructura/rectorado/direcciones/direccion-de-cultura.html>.

[Consulta: 2010, febrero 21]

Ernest & Young Consultores(s/f), Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias. Disponible en:

<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

[Consulta: 2010, agosto 08].

Le Boterf, G (1996 c.p. Fernández y Baeza 2003), Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [Consulta: 02 septiembre 2005] Disponible en :

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm> . [Consulta: 2010, agosto 25]

Manual de Organización de la Universidad Central de Venezuela. Vicerrectorado Administrativo. Ediciones del Vicerrectorado Administrativo - UCV – 2008. Pagina Web en línea. Disponible en :

[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrad/documentos/DPP/Manuales/Manuales/Manual\\_Org\\_UCV/5\\_Rectorado.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrad/documentos/DPP/Manuales/Manuales/Manual_Org_UCV/5_Rectorado.pdf). [Consulta: 2009, noviembre 16 ]

Miguel Canela ,M y Griful ,E. (2005). Gestión de la calidad. Barcelona.Edicions UPC. Disponible en [http://books.google.co.ve/books?id=jpiQg0LLtJ4C&pg=PA34&dq=MODELOS+DE+GESTION&hl=es&ei=fHF0TZS7C4aCgAf2quk-&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCMQ6AEwADge#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=jpiQg0LLtJ4C&pg=PA34&dq=MODELOS+DE+GESTION&hl=es&ei=fHF0TZS7C4aCgAf2quk-&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCMQ6AEwADge#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2011, febrero 15].

Schvartzman, V (s/f).El Modelo de Gestión por Competencias. *Disponible en:* [www.hacienda.go.cr/.../El%20Modelo%20de%20gesti3n%20por%20competencias.doc](http://www.hacienda.go.cr/.../El%20Modelo%20de%20gesti3n%20por%20competencias.doc) [Consulta: 2010, agosto 10].

Sistema de Formación Permanente Chilecalifica (2.005) Competencias Laborales: Orientaciones para la acción Disponible en: [Consulta: 2010, agosto 08].

Tobar, F. (2002) .Modelos de gestión en salud.Disponible en : [www.federicotobar.com.ar/.../Gestionensalud/modelos-de-gestion-en%20salud.pdf](http://www.federicotobar.com.ar/.../Gestionensalud/modelos-de-gestion-en%20salud.pdf) [Consulta: 2010, agosto 08].

Unidad Nacional de Colombia .Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales(s/f).Simulación. Disponible en :

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>. [Consulta: 2010, agosto 08].

Vázquez, M. (s/f). *Herramientas Organizacionales*. Disponible en: <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IDEntrega=526> [Consulta: 2010, agosto 10].

### **Trabajos Académicos.**

Arencibia, E. y Bravo, L. (2007). *Modelo de Gestión y Formación Para la Excelencia de la Gerencia de H.C.M. de Seguros Banvalor. Caso de Estudio: Departamento de Emergencias*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Central de Venezuela.

Cortes, H. (2005). *Modelo de Calidad de Servicio para la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV*. Trabajo de no Grado Publicado. Universidad Central de Venezuela.

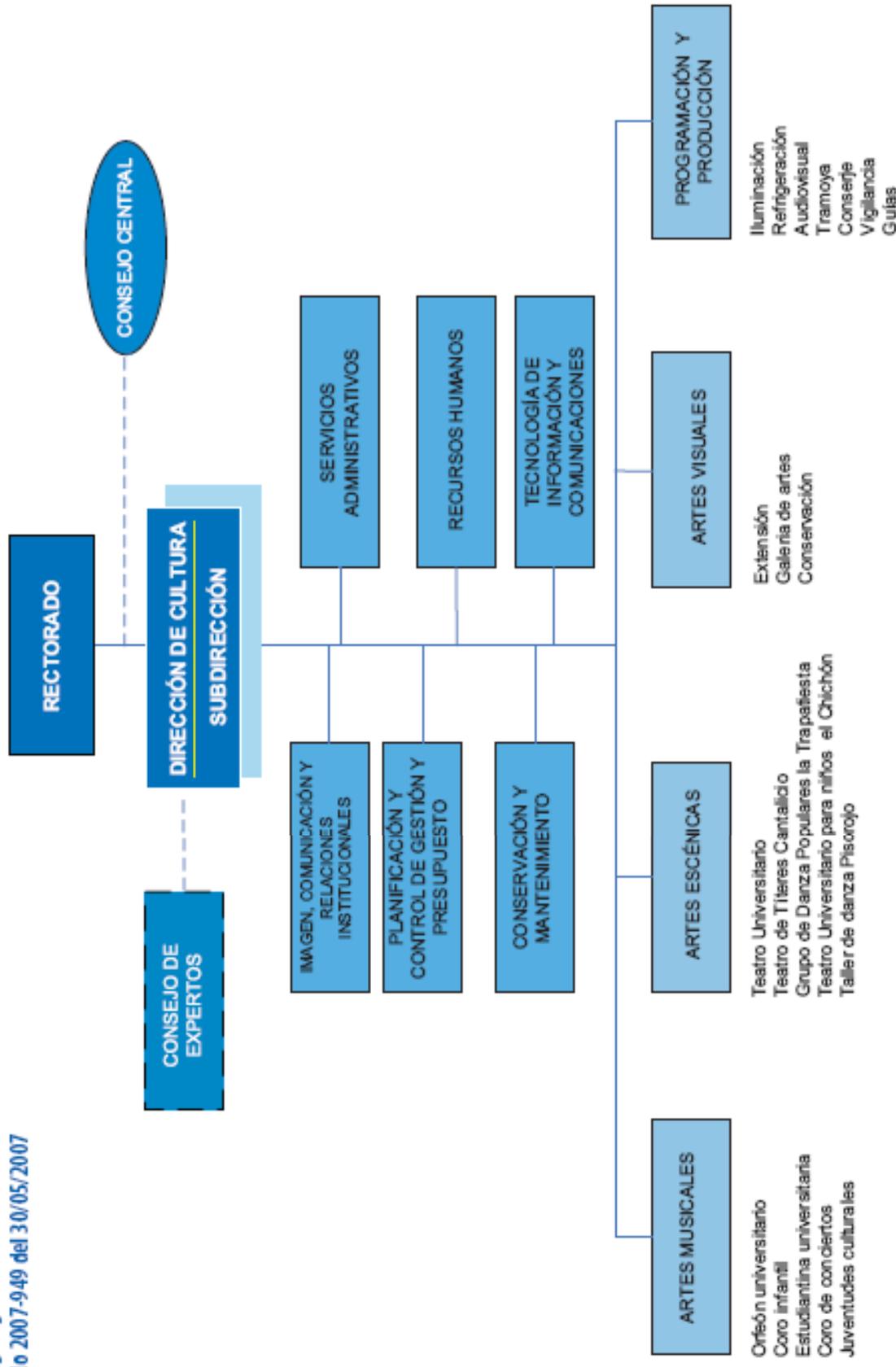
Fajardo, T (2004). *Estudio de los modelos gerenciales aplicados en una organización durante 1990-2000. Caso Fundación para la Cultura y las Artes*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Central de Venezuela.

Figuera, J. (2008). *Diseño y validación de un Plan de Formación Basado en Competencias dirigido a un cuerpo de guías de la U.C.V.* Trabajo de Grado Publicado. Universidad Central de Venezuela.

Herrera, D y Reyes, C. (2010) *Modelo Gerencial aplicable para mejorar la Gestión Administrativa de la Alcaldía de Jacura Estado Falcón*.

## **Anexos**

Anexo N° 1 Organigrama de la Dirección de  
Cultura de la UCV.



## Anexo N° 2 Cuadro de Operacionalización de variables

## CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**OBJETIVO GENERAL:** Diseñar un Modelo de Gestión basado en competencias, para el mejoramiento del desempeño de los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela.

OBJ	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTOS	ITEMS
Identificar los procesos administrativos, cargos y funciones que ejecuta cada miembro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV	Procesos administrativos	Organización	Normas - Manual de normas y procedimientos - Organigrama	Encuesta	Cuestionario Procesos Admon Personal	13b - 14b - 15b
		Planificación	Diagnóstico - procedimientos - Participantes - Planificación de actividades - Metas y fines del departamento	Encuesta	Cuestionario Procesos Admon Personal	16b-17b-18b-19b-20b-21b
		Dirección	Cooperación - Cpacitación - Liderazgo - Motivación - Comunicación - Toma de decisiones - Delegación de responsabilidades	Encuesta	Cuestionario Procesos Admon Gerencia (a) Personal (b)	22b-23b-24b-26b-8a-9a-6a-7a-27b-28b-29b-10a-30b-31b-4a-5a
Funciones	Control	Gerenciales Administrativas	Supervisión - Tiempo - Tipos - Verificación - Ejecución de actividades	Encuesta	Cuestionario Procesos Personal	32b-33b-34b-35b-36b-
		Nivel ejecutivo	Manual de cargos	Análisis comparativo	Cuadro Comparativo	
Detectar las competencias requeridas para los cargos desempeñados dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV	Cargos	Nivel medio	Jefe de Personal Asistente de Registro y Control de Nomina II, Asistente de Personal I, Asistente de Archivo II y Secretaria I	Encuesta	Cuestionario Procesos Admon Gerencia (a) Personal (b) Cuestionario de Competencias laborales	1a-2a-3a 1b-2b-3b a
		Genéricas	Compromiso - Ética y sencillez - calidad del trabajo - Adaptabilidad al cambio - Perseverancia en la ejecución de objetivos - Iniciativa - Innovación - Flexibilidad - Autocontrol - Desarrollo de las personas - Conciencia organizacional	Encuesta	Cuestionario de Competencias Laborales	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11
		Específicas Gerenciales	Desarrollo del equipo - Modalidad de contacto (comunicación) - Liderazgo - Liderazgo para el cambio - Vision/Pensamiento estratégico - Adaptabilidad - Relaciones publicas - Trabajo en equipo - Competencia del "naufraigo" - Dinamismo y energía			12-13-14-15-16-17-18-19-20-21
		Específicas por área	Capacidad de Análisis, Planificación y Organización - Comunicación eficaz - Conocimientos técnicos - Desarrollo y autodesarrollo del talento - Gestión y logro de objetivos - Iniciativa y autonomía - Pensamiento analítico - Productividad Responsabilidad - Tolerancia a la presión de trabajo - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Detección de necesidades	Encuesta		22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34
		Modelo	Participación de empleados Tipos	Encuesta	Cuestionario Procesos Admon Gerencia	11a-12a 13a
Determinar los componentes y competencias que integran el Modelo de Gestión basado en el departamento de RRHH	Modelo de Gestión	Filosofía de Gestión	Misión - Vision - Objetivos - Políticas - Valores organizacionales	Encuesta	Cuestionario Procesos Admon Personal	4b-5b-6b-7b-8b-9b-10b-11b-12b
		Competencias	Genéricas Específicas Gerenciales Específicas por área	Encuesta	Cuestionario de Competencias Laborales	Análisis de Cuestionario de Competencias
		Flujograma	Proceso inicial - Participantes - Decisiones - Inicio/fin - Actividades - Simplificación de procesos	Entrevista no estructurada	Guía de Preguntas	1 a la 4

Anexo N° 3 Cuestionario procesos  
administrativos-personal.



## CUESTIONARIO

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración para responder el siguiente cuestionario correspondiente al trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la U.C.V”.

Las respuestas que suministre serán confidenciales y anónimas. No hay respuestas correctas o incorrectas. De antemano se agradece su valioso aporte, ya que su experiencia será de gran utilidad para la investigación.

### **Instrucciones:**

Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder

Marque con una (X) la opción que considere correcta.

Si tiene alguna duda, consulte a las investigadoras para la explicación pertinente.

1) Nominación oficial del cargo

- a) Jefe de Personal \_\_\_\_\_
- b) Asistente de Registro y Control de Nomina II \_\_\_\_\_
- c) Asistente de Personal IV \_\_\_\_\_
- d) Asistente de analista I \_\_\_\_\_
- e) Asistente de Personal I \_\_\_\_\_
- f) Asistente de Archivo II \_\_\_\_\_
- g) Secretaria I \_\_\_\_\_

### **Filosofía de gestión**

2) ¿Cuenta el Departamento con una misión y visión claramente definidas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3) ¿Existen los objetivos Departamentales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4) ¿Están establecidas las políticas del Departamento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5) ¿Están establecidos los valores organizacionales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## Organización

6) ¿Están claramente establecidas las normas del Departamento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

7) ¿Conoce el organigrama de la institución?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8) ¿Esta definida la estructura organizativa del Departamento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

## Planificación

9) ¿Están establecidos procedimientos claros y precisos para llevar a cabo la planificación?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

10) ¿Se realiza un diagnóstico sobre los que se debe planificar en el Departamento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

11) ¿Quiénes participan en la planificación del Departamento?

Jefe del departamento \_\_\_\_

El personal \_\_\_\_

Ambos \_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_

12) ¿Se establece la elaboración de planes de trabajo y actividades dentro del Departamento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

13) ¿El Departamento cuenta con objetivos y metas establecidos?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

De ser afirmativa su respuesta conteste la siguiente pregunta:

14) ¿Conoce usted los objetivos y metas del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

15) ¿Cada cuánto tiempo se planifica en el Departamento?

Diario \_\_\_\_

Semanalmente \_\_\_\_

Quincenalmente \_\_\_\_

Mensualmente \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

### **Dirección**

16) ¿Considera usted que existe cooperación entre el personal y el Jefe del Departamento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

17) ¿Se considera capacitado para asumir responsabilidades mayores dentro del Departamento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

18) ¿Cree usted que en el Departamento se encuentra presente el liderazgo?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

De ser afirmativa su respuesta conteste la siguiente pregunta:

19) ¿Quién o quiénes ejercen el liderazgo dentro del departamento?

Jefe de Departamento \_\_\_\_

Talento humano \_\_\_\_

Ambos \_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_

20) ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el líder en el Departamento?

Autócrata \_\_\_\_

Participativo \_\_\_\_

Liberal \_\_\_\_

21) ¿Considera usted que el Jefe de personal utiliza estrategias motivacionales que incentiven a los empleados hacia el logro de los objetivos?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

22) ¿Conoce usted los planes, metas y programas para el Departamento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

23) ¿Cómo califica usted la comunicación dentro del Departamento?

Excelente \_\_\_\_

Óptima \_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_

24) ¿Asume usted la toma de decisiones importantes dentro del Departamento?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

25) ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones en el Departamento?

Jefe de personal \_\_\_\_

Personal \_\_\_\_

Todos \_\_\_\_

**Control**

26) ¿Usted es supervisado constantemente?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa conteste la siguiente pregunta:

27) ¿Cada cuanto tiempo es supervisado en sus tareas?

Diariamente \_\_\_\_

Semanalmente \_\_\_\_

Mensualmente \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

28) ¿Qué tipo de control existe sobre el trabajo que usted ejecuta?

a. Preventivo \_\_\_\_

b. Evaluativo \_\_\_\_

c. Correctivo \_\_\_\_

d. Ninguno \_\_\_\_

29) ¿Existe una verificación de los resultados obtenidos y los esperados?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

30) ¿Se establecen períodos de tiempo para ejecutar un control sobre las actividades realizadas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Anexo N° 4 Cuestionario procesos  
administrativos-Jefe de Personal.



## CUESTIONARIO

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración para responder el siguiente cuestionario correspondiente al trabajo de investigación titulado "Modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la U.C.V".

Las respuestas que suministre serán confidenciales y anónimas. No hay respuestas correctas o incorrectas. De antemano se agradece su valioso aporte, ya que su experiencia será de gran utilidad para la investigación.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder

Marque con una (X) la opción que considere correcta.

Si tiene alguna duda, consulte a las investigadoras para la explicación pertinente.

## Dirección

### 1) Nominación oficial del cargo

- h) Jefe de Personal \_\_\_\_\_
- i) Asistente de Registro y Control de Nomina II \_\_\_\_\_
- j) Asistente de Personal IV \_\_\_\_\_
- k) Asistente de analista I \_\_\_\_\_
- l) Asistente de Personal I \_\_\_\_\_
- m) Asistente de Archivo II \_\_\_\_\_
- n) Secretaria I \_\_\_\_\_

### 2) ¿Usted utiliza en el Departamento la delegación de responsabilidades para la ejecución de las tareas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### 3) ¿Usted establece estrategias motivacionales que orienten la conducta del personal hacia el logro de objetivos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### 4) ¿Usted orienta al personal del Departamento en las actividades organizacionales que realizan?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### 5) ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones en el Departamento?

Jefe de personal \_\_\_\_

Personal \_\_\_\_

Todos \_\_\_\_

### **Modelo de gestión**

6) Es importante implementar un modelo de gestión en el departamento? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

7) ¿Considera usted importante la participación de los empleados para el establecimiento de un modelo de gestión?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8) ¿Cuál de los siguientes modelo consideraría usted aplicar dentro del Departamento?

Participativo \_\_\_\_

De calidad\_\_\_\_

Tradicional o autoritario \_\_\_\_

Ciencias de la dirección \_\_\_\_\_

Anexo N° 5 Guía de entrevista no estructurada para los flujogramas.



### **Entrevista no estructurada para los flujogramas**

- 1) ¿Cuál es el primer proceso que usted ejecuta en su puesto de trabajo?
- 2) ¿Qué dificultades se presentan en los procesos que usted realiza?
- 3) ¿Quiénes participan en los procesos?
- 4) ¿Comparte responsabilidad de un proceso con otro departamento?
- 5) ¿Quiénes cooperan en la ejecución de los procesos que realiza?
- 6) ¿Cuáles son las decisiones que toma en cada proceso?
- 7) ¿Cuál es el inicio y fin de los procesos?
- 8) ¿Cuáles son las actividades ejecutadas?
- 9) Con respecto, a la simplificación de procesos para obtener un desempeño más efectivo, ¿Cuáles procesos considera usted que deben agregarse o eliminarse?.
- 10) En que medida puede usted simplificar los procesos para hacerlos mas precisos y con menos pasos, pero igualmente efectivos?

Anexo N° 6 Cuestionario de competencias  
laborales.



## **CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES**

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración para responder el siguiente cuestionario correspondiente al trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la U.C.V”.

Las respuestas que suministre serán confidenciales y anónimas. No hay respuestas correctas o incorrectas. De antemano se agradece su valioso aporte, ya que su experiencia será de gran utilidad para la investigación.

### **Instrucciones:**

Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder

Encierre en un círculo la opción elegida.

Si tiene alguna duda, consulte a las investigadoras para la explicación pertinente.

## CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

**Valoración de las competencias genéricas** (conjunto de destrezas y conocimientos comunes a todos los integrantes del Departamento.)

**Valore las siguientes competencias genéricas encerrando en un círculo la opción elegida de acuerdo a la siguiente escala:**

1 = Nada importante.

2 = Poco importante.

3 = Bastante importante.

4 = Muy importante.

Nº	Competencia	Valoración
1	<b>Compromiso</b> Sentir como propios los objetivos de la organización .Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	1    2    3    4
2	<b>Ética y sencillez</b> Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacional.	1    2    3    4
3	<b>Calidad del trabajo</b> Excelencia en el trabajo a realizar .Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.	1    2    3    4
4	<b>Adaptabilidad al cambio</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades , nuevos datos o cambios e el medio.	1    2    3    4
5	<b>Perseverancia en la ejecución de objetivos</b> Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos .Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	1    2    3    4
6	<b>Iniciativa</b> Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer e el futuro .	1    2    3    4
7	<b>Innovación</b> Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad	1    2    3    4

8	<b>Flexibilidad</b> Disposición para adaptarse fácilmente en distintas situaciones y con personas o grupos diverso.	1	2	3	4
9	<b>Autocontrol</b> Dominio de si mismo .Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros.	1	2	3	4
10	<b>Desarrollo de las personas</b> Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente	1	2	3	4
11	<b>Conciencia organizacional</b> Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa en otras organizaciones , clientes ,etc.	1	2	3	4

**Valoración de las competencias específicas gerenciales** (Se pueden entender aquellas que son propias y necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.)

**Valore las siguientes competencias específicas encerrando en un círculo la opción elegida de acuerdo a la siguiente escala:**

1 = Nada importante.

2 = Poco importante.

3 = Bastante importante.

4 = Muy importante.

Nº	Competencia	Valoración			
12	<b>Desarrollo del equipo</b> es la habilidad de desarrollar el equipo hacia dentro , el desarrollo de los propios recursos humanos	1	2	3	4
13	<b>Modalidad de contacto</b> Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara .Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	1	2	3	4
14	<b>Liderazgo</b> Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollote la acción de ese grupo.	1	2	3	4
15	<b>Liderazgo para el cambio</b> Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también deseable.	1	2	3	4
16	<b>Pensamiento estratégico</b> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de	1	2	3	4

	su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.				
17	<b>Adaptabilidad.</b> Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero.	1	2	3	4
18	<b>Relaciones públicas</b> Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes , accionistas , representantes de sindicatos , gobernantes en todos los niveles.	1	2	3	4
19	<b>Trabajo en equipo</b> Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.	1	2	3	4
20	<b>Competencia “del naufrago”</b> Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negociación en la que trabaja en tiempos difíciles, aun en las peores condiciones de trabajo del mercado.	1	2	3	4
21	<b>Dinamismo –Energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo , en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. Necesidades y trabajar a favor de los resultados planificados examinando con las personas las redes de apoyo a las que puedan acceder y desarrollar.	1	2	3	4

**Valoración de las competencias específicas por área** (se entienden como aquellas que son requisitos para los que trabajen en un área en particular .)

**Valore las siguientes competencias específicas encerrando en un círculo la opción elegida de acuerdo a la siguiente escala:**

1 = Nada importante.

2 = Poco importante.

3 = Bastante importante.

4 = Muy importante.

Nº	Competencia	Valoración			
22	<b>Capacidad de Análisis, Planificación y Organización</b> Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacional que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.	1	2	3	4
23	<b>Comunicación Eficaz</b> Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de la información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan	1	2	3	4
24	<b>Conocimientos Técnicos</b> Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de las funciones inherentes al cargo que ocupa	1	2	3	4
25	<b>Desarrollo y Autodesarrollo del Talento</b> Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados	1	2	3	4
26	<b>Gestión y Logro de Objetivos</b> Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, planificar, diseñar, analizar información y movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización	1	2	3	4
27	<b>Iniciativa – Autonomía</b> Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno, constituyéndose en un referente dentro de su área por su iniciativa.	1	2	3	4
28	<b>Pensamiento Analítico</b> Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas,	1	2	3	4

	identificar las ventajas y desventajas de las decisiones y marcar prioridades en las opciones según su importancia.				
<b>29</b>	<b>Productividad</b> Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Siguiendo una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.	1	2	3	4
<b>30</b>	<b>Responsabilidad</b> Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida	1	2	3	4
<b>31</b>	<b>Tolerancia a la Presión de Trabajo</b> Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo , oposiciones y diversidad.	1	2	3	4
<b>32</b>	<b>Toma de Decisiones</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.	1	2	3	4
<b>33</b>	<b>Trabajo en Equipo</b> Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente	1	2	3	4
<b>34</b>	<b>Detección de Necesidades</b> Capacidad para la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.	1	2	3	4

Anexo N° 7 Juicio de expertos A.





### Juicio De Expertos

Cuestionario aplicado al personal del Departamento de Recursos Humanos la Dirección de Cultura de la UCV

**Criterio:** Validez de Contenido, por medio de la Claridad, Congruencia y Pertinencia de cada Ítem.

**Instrucciones:** En las columnas de Claridad, Congruencia y Pertinencia marque con una "X", en donde considere correcta "C", o si considera incorrecta "I", la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, presente sus observaciones.

#### GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítem	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	C	I	C	I	C	I	
1		/	/		/		
2		/		/	/		
3	/		/		/		
4	/		/		/		
5		/	/		/		
6	/		/		/		
7		/		/	/		
8		/	/		/		
9	/			/	/		
10	/		/		/		

*Alfonso*

Ítem	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	C	I	C	I	C	I	
11	/		/		/		
12	/		/		/		
13	/		/		/		
14		/		/	/		
15	/		/		/		
16	/		/		/		
17	/		/		/		
18		/		/	/		
19	/		/		/		
20	/		/		/		
21	/		/		/		
22	/		/		/		
23	/		/		/		
24	/		/		/		
25		/		/	/		
26	/		/		/		
27		/	/		/		
28	/		/		/		
29		/		/	/		
30	/		/		/		

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y Apellido:

*Alfonso Antonio Farión Torres*

C.I. N°

*6864515*

Profesión:

Firma

*Farión Torres*

*Alfonso*



### Julcio De Expertos

#### Cuestionario aplicado al Jefe del Departamento de Recursos Humanos la Dirección de Cultura de la UCV

**Criterio:** Validez de Contenido, por medio de la Claridad, Congruencia y Pertinencia de cada ítem.

**Instrucciones:** En las columnas de Claridad, Congruencia y Pertinencia marque con una "X", en donde considere correcta "C", o si considera incorrecta "I", la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, presente sus observaciones.

#### GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítem	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	C	I	C	I	C	I	
1	✓		✓		✓		
2		✓	✓		✓		
3		✓	✓		✓		
4		✓	✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		

**Datos de identificación del Experto:**

Nombre y Apellido: Francisco A. Sotoca Torres

C.I. N° 6764515

Profesión: UCV-EI

Firma Francisco

*M/S*



### Juicio De Expertos

#### Questionario de competencias laborales

Aplicado al Jefe del Departamento de Recursos Humanos la  
Dirección de Cultura de da UCV

Criterio: Validez de Contenido, por medio de la Claridad, Congruencia y Pertinencia de cada ítem.

Instrucciones: En las columnas de Claridad, Congruencia y Pertinencia marque con una "X", en donde considere correcta "C", o si considera incorrecta "I", la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, presente sus observaciones.

#### GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítem	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	C	I	C	I	C	I	
1							<i>Res</i> <i>ESTAN CLARAS</i> <i>Pertinente</i> <i>Congruente</i> <i>Co el</i>
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y Apellido: RAMO BARRERA

C.I. N° 684515

Profesión: Psicólogo

Firma Ramo Barrera



### Julcio de Expertos

**Entrevista no estructurada aplicada al Jefe del Departamento de Recursos Humanos la Dirección de Cultura de la UCV Para la elaboración de los flujogramas del Departamento**

**Criterio:** Validez de Contenido, por medio de la Claridad, Congruencia y Pertinencia de cada Ítem.

**Instrucciones:** En las columnas de Claridad, Congruencia y Pertinencia marque con una "X", en donde considere correcta "C", o si considera incorrecta "I", la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, presente sus observaciones.

#### GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítem	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	C	I	C	I	C	I	
1		/		/	/		
2		/		/	/		
3		/		/	/		
4	/			/	/		
5	/			/	/		
6	/		/		/		
7	/			/	/		
8	/		/		/		
9		/		/	/		
10		/		/	/		

Datos de identificación del Experto:

Nombre y Apellido: Carrión Antonio Ferrera Torres

C.I. N° 6.966.485

Profesión: Químico

Firma [Firma manuscrita]

Anexo N° 8 Juicio de expertos B.

Cuestionario Procesos Administrativos-Personal

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y Apellido: González Gustavo

C.I. N° 13.846.147

Profesión: Educador

Firma Guzmán

Cuestionario Procesos Administrativos-Jefe de Personal

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y Apellido: González Gustavo

C.I. N° 13.846.147

Profesión: Educador

Firma Gustavo González

Cuestionario Competencias Laborales

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y Apellido: González Gustavo

C.I. N° 13.846.147

Profesión: Educador

Firma Gustavo González



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de educación



### Juicio de Experto

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración en lo que respecta a la Validación del Instrumento que se presenta a continuación, el cual tiene como finalidad recolectar información para la investigación referida al "Modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la U.C.V".

Adjunto le anexamos la operacionalización de las variables y el instrumento que bajo su juicio deberá validado como experto, considerando cada ítem para verificar su veracidad de acuerdo a los indicadores y a los objetivos propuestos.

Nombre y Apellido:

Gustavo M. González R.

C.I:

13.846.147

Profesión:

Educador



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de educación



### Juicio de Expertos

**Entrevista no estructurada aplicada al personal del Departamento de Recursos Humanos la Dirección de Cultura de la UCV para la elaboración de los flujogramas del Departamento**

**Criterio:** Validez de Contenido, por medio de la Claridad, Congruencia y Pertinencia de cada Ítem.

**Instrucciones:** En las columnas de Claridad, Congruencia y Pertinencia marque con una "X", en donde considere correcta "C", o si considera incorrecta "I", la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, presente sus observaciones.

### GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítem	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	C	I	C	I	C	I	
1							
2							
3							
4							

#### Datos de Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: Gustavo González

C.I. N° 13.846.147

Profesión: Educador

Firma Gustavo González

Anexo N° 10 Validación del modelo  
propuesto experto A.



**Universidad Central De Venezuela**  
**Facultad De Humanidades Y Educación**  
**Escuela De Educación**

**Juicio de Experto**

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración en lo que respecta a la Validación de la Propuesta del Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Adjunto le anexamos el instrumento que bajo su juicio deberá validar como experto, considerando cada ítem para verificar su veracidad de acuerdo a los indicadores y a los objetivos propuestos.

Nombre y Apellido: Ernesto Cortez

C.I.: 6350169

Profesión: Lic. en Educación, Especialista en Relaciones Industriales



### Juicio De Expertos

Propuesta del Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos la Dirección de Cultura de la UCV

**Criterio:** Validez de Contenido, por medio de la Claridad, Congruencia y Pertinencia de cada Ítem.

**Instrucciones:** En las columnas de Factibilidad técnica, económica u operativa marque con una "X", en donde considere viable "V", o si considera no viable "N/V", la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, presente sus observaciones.

### GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Modelo de Gestión	Fases	Factibilidad Técnica		Factibilidad Económica		Factibilidad operativa		Observaciones
		V	N/V	V	N/V	V	N/V	
		Fase 1	X		X		X	
Fase 2	X		X		X		se observan buena sistematización en los procesos	
Fase 3	X		X		X		se observan una buena especificación en la descripción de cargos	

Datos de Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: Ornela Cortez

C.I. N° 6350169

Profesión: Lic. en Educación, Esp. en Recursos Humanos

Firma: Ornela Cortez

Anexo N° 11 Validación del modelo  
propuesto experto B.



**Universidad Central De Venezuela**  
**Facultad De Humanidades Y Educación**  
**Escuela De Educación**

**Juicio de Experto**

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración en lo que respecta a la Validación de la Propuesta del Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Adjunto le anexamos el instrumento que bajo su juicio deberá validar como experto, considerando cada ítem para verificar su veracidad de acuerdo a los indicadores y a los objetivos propuestos.

Nombre y Apellido: Nohelia Bosch Lopez

C.I: 4738116

Profesión: lic. Trabajo social jefe de personal (Departamento de RRHH Dirección de  
UCV.



## Juicio De Expertos

### Propuesta del Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos la Dirección de Cultura de la UCV

**Criterio:** Validez de Contenido, por medio de la Claridad, Congruencia y Pertinencia de cada Ítem.

**Instrucciones:** En las columnas de Factibilidad técnica, económica u operativa marque con una "X", en donde considere viable "V", o si considera no viable "N/V", la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, presente sus observaciones.

### GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

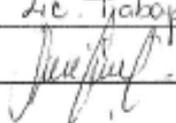
Modelo de Gestión	Fases	Factibilidad Técnica		Factibilidad Económica		Factibilidad operativa		Observaciones
		V	N/V	V	N/V	V	N/V	
	Fase 1	X		X		X		
Fase 2	X		X		X			
Fase 3	X		X		X			

#### Datos de Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: Nohelia Bosch

C.I. N° 11338016

Profesión: Lic. Trabajo Social (Jefe de Departamento de RRHH Dirección de Cultura UCV)

Firma: 

Anexo N° 12 Validación del modelo  
propuesto experto C.



**Universidad Central De Venezuela**  
**Facultad De Humanidades Y Educación**  
**Escuela De Educación**

**Juicio de Experto**

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración en lo que respecta a la Validación de la Propuesta del Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.

Adjunto le anexamos el instrumento que bajo su juicio deberá validar como experto, considerando cada ítem para verificar su veracidad de acuerdo a los indicadores y a los objetivos propuestos.

Nombre y Apellido: RAMON A. FERRETTARREZ

C.I.: 6864575

Profesión: Profesor de Currículum



### Juicio De Expertos

#### Propuesta del Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos la Dirección de Cultura de la UCV

**Criterio:** Validez de Contenido, por medio de la Claridad, Congruencia y Pertinencia de cada Ítem.

**Instrucciones:** En las columnas de Factibilidad técnica, económica u operativa marque con una "X", en donde considere viable "V", o si considera no viable "N/V", la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, presente sus observaciones.

#### GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Modelo de Gestión	Fases	Factibilidad Técnica		Factibilidad Económica		Factibilidad operativa		Observaciones
		V	N/V	V	N/V	V	N/V	
	Fase 1	/		/		/		
Fase 2	/		/		/			
Fase 3	/		/		/			

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y Apellido: RAMÓN A. FELLER TORRES

C.I. N° 6864515

Profesión: PROFESOR DE COMUNICACIÓN

Firma: Ramón Torres 6864515