



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

**ESTRATEGIAS PARA FORTALER LAS COMPETENCIAS GERENCIALES
DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
CONTRALORÍA METROPOLITANA DE CARACAS**

Tutora: Figuera, Jeniffer

Integrantes:

Tovar, Carlos C.I 18.110.706

Caracas, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



**ESTRATEGIAS PARA FORTALER LAS COMPETENCIAS GERENCIALES
DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
CONTRALORÍA METROPOLITANA DE CARACAS**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela
para optar la licenciatura en educación**

Caracas, Febrero de 2015



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1557 de fecha 11-02-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **CARLOS LUIS TOVAR OTERO, C.I. 18.110.706**; bajo el Título: **ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA CONTRALORÍA METROPOLITANA DE CARACAS**, para optar el Título de **LICENCIADO EN EDUCACIÓN**, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 27/02/2015 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO

APROBADO otorgándole la mención:

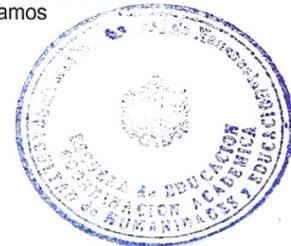
SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: El trabajo cumple con los procedimientos alcanzando los objetivos planteados. Respondiendo las preguntas del jurado aclarando las dudas.


Prof. Alejandro Gómez


Prof. Nelson Ramos

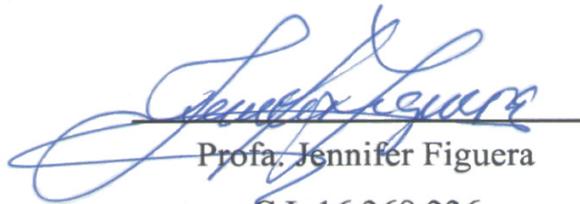

Tutora. Jennifer Figuera



APROBACION DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Jennifer Figueras, de la Universidad Central de Venezuela, adscrita a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado Estrategias para fortalecer las competencias gerenciales del personal directivo de la contraloría metropolitana de caracas, realizado por el, ciudadano Carlos Luis Tovar Otero C. I. 18.110.706, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los XXX días del mes de Marzo del Año 2015.



Profra. Jennifer Figuera
C.I. 16.368.226

ESTRATEGIAS PARA FORTALER LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA CONTRALORÍA METROPOLITANA DE CARACAS

Autor: Tovar, Carlos

Tutora: Figueras, Jennifer

RESUMEN

Esta investigación enmarcada en la modalidad no experimental transeccional, tuvo como objetivo el definir estrategias de formación para fortalecer las competencias gerenciales de los directivos de la Contraloría Metropolitana de Caracas, para lo cual se tomaron como referencias las competencias gerenciales enmarcadas dentro del Manual de Competencias Genéricas de la Administración Pública prescritas en la Gaceta Oficial N° 38.924, que a su vez fueron comparadas con las competencias gerenciales trabajadas por Alles (2002); permitiendo así obtener una serie de competencias esenciales que son requeridas a nivel gerencial. Partiendo de estas competencias se creó un instrumento tipo encuesta, el cual fue aplicado a los colaboradores de los Directores, con el que se midieron las competencias gerenciales del personal directivo de la C.M.C. arrojando como resultado que las competencias iniciativa y liderazgo de equipos muestran una debilidad considerable. Recomendándose el fortalecimiento de las competencias que mostraron debilidad mediante estrategias de formación.

Descriptor: Estrategias, Fortalecimiento, Directores, Formación, Competencias.

**STRENGTHEN STRATEGIES FOR THE MANAGEMENT COMPETENCIES
OF PERSONNEL MANAGEMENT OF
CARACAS METROPOLITAN COMPTROLLER**

Author: Tovar, Carlos
Tutor: Figueras, Jennifer

ABSTRACT

This research under the no experimental method, transeccional has the objective to define training strategies to strengthen the managerial skills of managers of Caracas Metropolitan Comptroller, which were taken as references managerial competencies framed within the Manual of Generic Skills Public Administration prescribed in the Official Gazette No. 38,924, which in turn were compared with managerial skills worked for Alles (2002); thus obtaining a set of core competencies that are required at the management level. Starting from these skills one type survey instrument, which was applied to the employees of the Directors was established, with the management skills of senior staff of the C.M.C were measured result in throwing skills and team leadership initiative show considerable weakness. Recommending the strengthening of the powers showed weakness through training strategies.

Descriptors: Strategies, strengthening, Directors, Training, Skills.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, primeramente por brindarnos y darnos todos los días amor y esperanza.

A mi padre, por ser mi primer maestro, por darme su apoyo incondicional y por ser la persona a la cual tendré como ejemplo todos los días de mi vida. Maestro que por siempre me hará mucha falta. “Te extraño man”.

A mi madre, por ayudarme a concluir este trabajo de grado, cuyo empuje me ha demostrado que el camino hacia la meta nunca es fácil, pero cuando necesite su ayuda ella siempre ha estado allí para sobrepasar juntos los miedos y obstáculos por más grandes que sean. “Te quiero mucho madre”.

A mi hermano, para que tome como ejemplo esta meta que ha sido alcanzada y para que el logre culminar felizmente sus estudios universitarios.

A yelita, que siempre ha tenido un apoyo incondicional, tanto para mis estudios, juegos y locuras. Por todas las horas que me brindas de tu tiempo para vivir esas experiencias juntos. “Gracias mi amor”.

A mi familia, por la confianza, la responsabilidad y el compromiso que desbordaron en mí al momento de iniciar esta meta.

A mi tutora, profesora Jennifer por su apoyo incondicional, por su dedicación, por el compromiso adquirido y por convertirse en una amiga.

Al profesor Héctor Terán, por darme consejos muy acertados en todo momento y por ser colaborador de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	9
Justificación.....	10
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la investigación.....	13
<i>Competencias</i>	15
<i>Competencias genéricas y específicas</i>	16
<i>Formación basada en competencias</i>	16
<i>Evaluación basada en competencias</i>	20
<i>Tipos de evaluación por competencias</i>	21
<i>Competencias directivas básicas</i>	25
<i>Competencias de los gerentes (Spencer y Spencer 2003)</i>	27
<i>Modelo genérico de gerentes</i>	27
<i>Toma de decisiones</i>	32
<i>Etapas de la toma de decisiones</i>	32
<i>Componentes de la decisión</i>	33
<i>Importancia de la toma de decisiones</i>	34
<i>Comunicación</i>	34
<i>Proceso de comunicación</i>	36
<i>Canales de comunicación</i>	37
<i>Barreras para la comunicación</i>	38
<i>Importancia de la comunicación en las organizaciones</i>	39

<i>Liderazgo</i>	39
<i>La motivación</i>	42
<i>Jerarquías de las necesidades</i>	43
<i>Teoría de los dos factores de Herzberg</i>	45
<i>Marco institucional referencial</i>	46
<i>Reseña histórica</i>	46
<i>Misión y visión</i>	47
<i>Estructura de la organización</i>	48
<i>Objetivos estratégicos de la organización</i>	49
<i>Bases legales</i>	50
CAPÍTULO III	56
MARCO METODOLÓGICO.....	56
<i>Fundamentación epistemológica</i>	56
<i>Paradigma de la investigación</i>	57
<i>Alcance de la investigación</i>	59
<i>Diseño de la investigación</i>	59
<i>Población y muestra</i>	62
<i>Técnicas de recolección de datos</i>	63
<i>Instrumento de recolección de datos</i>	64
CAPÍTULO IV.....	72
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	72
<i>Análisis de los resultados</i>	72
PROPUESTA DE FORMACIÓN	78
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	89
ANEXO N°1.	89

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Lista de competencias para el nivel ejecutivo.	26
Cuadro N°2 Competencias gerenciales de Spencer y Spencer.....	28
Cuadro N°3 Comparación de las competencias gerenciales teóricas y legales.	61
Cuadro N°4 Competencia: confianza en sí mismo.....	65
Cuadro N°5 Competencia: desarrollo de los recursos humanos.....	66
Cuadro N°6 Competencia: iniciativa.	67
Cuadro N°7 Competencia liderazgo de equipos.	68
Cuadro N°8 Competencia: trabajo en equipo y cooperación.	69
Cuadro N°9 Competencia: pensamiento analítico.	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Tabla general de medición de brechas de formación	73
--------------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Paradigmas básicos de la formación.	19
Figura N°2 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.....	44
Figura N°3 Estructura organizativa de la C.M.C.	49
Figura N°4 Valoración del nivel de desarrollo por competencias.....	74

INTRODUCCIÓN

La formación dentro de las organizaciones durante los últimos años ha tomado una fuerza cada vez mayor, al hacer uso de estas herramientas como pueden ser cursos, charlas, talleres, diplomados, entre otros, se puede lograr solventar múltiples necesidades y problemáticas, esto si las organizaciones quieren sobrevivir y mantener su vigencia en el tiempo.

Para que una organización cumpla sus metas con eficiencia debe contar con una dirección capacitada, en este sentido, los Directores requieren del desempeño de competencias específicas, por lo cual se hace necesario formar y desarrollar sus competencias, al igual que los conocimientos, habilidades y actitudes que estos deben poseer.

Pero para hablar de los Directores, es necesario hacer referencia a este término; entendiendo a esta persona dentro de una empresa u organización como la encargada de dirigir a sus subordinados para que comprendan su trabajo y puedan mejorar la forma como trabajan junto a sus similares. Los Directores son capaces de orientar a sus trabajadores a establecer la conexión entre la calidad de su trabajo y el camino como pueden interactuar el uno con el otro para lograrlo juntos.

Los Directores dentro de las organizaciones requieren del desarrollo de las competencias a nivel gerencial, para que estos a su vez sostengan el abordaje de sus labores de manera eficaz y eficiente, por esta razón la investigación se orienta a propiciar el fortalecimiento de dichas competencias.

Cada vez son más las organizaciones que son conscientes de la necesidad de formar a sus trabajadores, y es por esto que le ofrecen oportunidades para desarrollarse y crecer profesionalmente, como es el caso de la Contraloría Metropolitana de Caracas.

En este trabajo se consideran algunos elementos teóricos que dan sustento a cada uno de los procesos investigativos, así como también la

estrategia que se desarrolla para elaborar el producto definitivo (las recomendaciones). De acuerdo con ello esta investigación se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I comprende el planteamiento del problema, la justificación de la investigación y se enuncian los objetivos, tanto el general como los específicos del estudio.

El Capítulo II, está conformado por los antecedentes, sustentado en investigaciones realizadas a nivel nacional, así como las bases teóricas y legales que apoyan esta investigación.

En el Capítulo III, se desarrolla el marco metodológico, donde se describen los elementos que lo conforman y que sirvieron de guía para el proceso de la investigación, tales como: fundamentación epistemológica, paradigma de la investigación, diseño de la investigación, nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis de los datos, que permiten realizar una profunda revisión de los mismos, recolectados en los instrumentos. Y finalmente el Capítulo V, consta de las conclusiones, propuesta y recomendaciones pertinentes obtenidas de los resultados analizados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A partir de la evolución de la sociedad, los seres humanos han aprendido que deben cooperar unos con otros por sus limitaciones individuales y estos se ven en la necesidad de crecer, formarse profesionalmente y trabajar dentro de una organización para lograr variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual. En este sentido, Chiavenato (2000, págs. 7-8) concibe a las organizaciones como:

“Un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquellas (...) existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales (...) la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz”.

En tal sentido, se considera a las organizaciones como una estructura comprendida por una serie de elementos, que van más allá del espacio físico donde se encuentra ubicada o el conjunto de políticas y procedimientos que posea, sino las personas que la conforman y las relaciones que tienen unas con otras.

A lo largo de la historia personas de la envergadura de Frederick Taylor, Henry Fayol y Elton Mayo, por nombrar algunos, han realizado y puesto en práctica múltiples estudios a nivel organizacional con el objeto de mejorar los procesos que son llevados a cabo en ellas, originándose una nueva ciencia social mejor conocida como la administración.

En este sentido Hernández y Rodríguez (2006, pág. 4) mencionan que: “La administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo, con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público”. Por consiguiente la administración es la dirección de un organismo social productivo y se basa en dirigir el trabajo humano y los recursos materiales en las organizaciones públicas.

Parafraseando a Romero (2004) la administración pública se refiere a la dirección de los asuntos del Estado; ésta tiene varias funciones como el cumplimiento de los objetivos de las instituciones u organizaciones, sin importar su naturaleza. Estas incluyen variables económicas, políticas y sociales en la acción gubernamental. Otro de sus objetivos es dotar al gobierno tanto nacional como estatal y municipal, de una adecuada capacidad para la dirección de las instituciones públicas, circunscribiendo su administración, su permanente reforma y transformación.

Cabe considerar, por otra parte que la administración pública tiene su propia dinámica, y es por ello que ésta responde a una lógica social que trasciende el énfasis en lo económico, tal como lo apuntan Toha y Solari (1996, pág. 8), “esta tiene especificidades, porque las organizaciones públicas tienen objetivos, normativas distintas a las privadas estas se relacionan de otro modo con sus usuarios, y tienen recursos de origen y naturaleza especial”. Asimismo, la administración pública exige que sus Directores tengan los conocimientos a las exigencias planteadas.

Desde esta perspectiva, Romero (2004) afirma que los Directores venezolanos deben alcanzar un perfil polivalente (político, social y gerencial),

el cual requiere asumir una práctica gerencial comprometida, sensible y profesional, basados en la concepción humanista, el compromiso social y los dominios cognoscitivos. Por tanto, las organizaciones públicas venezolanas y sus Directores, están obligados a encaminarse hacia nuevas vías, en donde nuevas tecnologías, nuevos procesos computarizados y nuevas formas de comunicación les permitan sobrevivir en el ambiente competitivo como el actual.

En líneas generales se puede decir que, los Directores y directoras deben estar identificados con las decisiones de carácter social, la misión y la visión de la administración pública; para lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos planteados, al igual que deben contar con una serie de competencias que les permita observar a sus subordinados desde una perspectiva más personal, integrarlos como entes sociales y como seres humanos dentro de la organización.

Tomando en cuenta lo anterior y al aprobarse la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, se dio inicio a una transición política, económica y social, por lo que se ha venido transformando la administración pública venezolana. En el año 2000 se crea la Contraloría General de la República (C.G.R), con el objetivo de: regular, controlar y fiscalizar las organizaciones que conforman al Estado, y de la cual se desglosan las diferentes contralorías tanto estatales como municipales.

En este orden de ideas, el Artículo.14 de la (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 2000) expresa: “Corresponderá a la Contraloría Metropolitana el control, vigilancia y fiscalización de los bienes, ingresos y gastos del Distrito Metropolitano, así como las operaciones relativas a los mismo, conforme la ley y a las ordenanzas públicas”. Esta organización, como parte de la administración pública, vela por los recursos que dotan al Municipio Libertador por parte del Estado, y que estos sean utilizados para los fines que fueron propuestos.

Asimismo, la Contraloría Metropolitana de Caracas (C.M.C) se proyecta con amplios principios y valores morales como se puede constatar en el (Organo divulgativo, 2012). Para que se puedan cumplir sus procesos de forma transparente y ajustada al marco legal vigente tal como lo establece la Ley Orgánica de la Administración Pública.

Para que se cumpla lo antes expuesto, la Contraloría Metropolitana de Caracas debe contar con un personal calificado, que en su mayoría esté encargado de examinar la legalidad de los gastos en las organizaciones de carácter público que se encuentren en el Municipio Libertador. Por esta razón todos los funcionarios de la C.M.C deben estar identificados con la organización y los objetivos que se quieren lograr, recibiendo para ello formación y capacitación para cumplir a cabalidad las funciones propias de este ente rector en materia fiscal.

Es por esto, que en el año 2007 fue creado el Reglamento Interno de la Contraloría Metropolitana de Caracas, instrumento legal redactado por ella misma. Dentro del (Reglamento Interno de la Contraloría Metropolitana de Caracas, 2007) se encuentra el manual de descripción de cargos, el cual tiene como objetivos generales:

1. “Facilitar el conocimiento de las labores, responsabilidades y demás características de los cargos, por parte de las personas que los ocupen.
2. Constituir un factor básico para la detección de necesidades de capacitación”.

Este manual deja explícito en sus objetivos generales que está enfocado hacia los cargos de carrera, dejando desamparados a los cargos de trabajadores y trabajadoras de dirección, los cuales se encuentran calificados como cargos de libre nombramiento y remoción. Asimismo, estos puestos de trabajo, deben ser ocupados por personas que cuenten con una serie de habilidades tanto para relacionarse con otras personas como para dirigir las.

Hay que dejar claro que, las habilidades para las relaciones interpersonales son deseables en todos los miembros de la organización, pero en el caso de los Directores, que si bien es un miembro más de la organización y, por consiguiente, debe poseer habilidades para relacionarse, requiere además una serie de habilidades específicas de dirección en tanto le corresponde la tarea de dirigir a otras personas.

En paráfrasis de Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), estas habilidades específicas de dirección, están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales.

En este sentido, debido a que en el manual de descripción de cargos no se contempló ningún tipo de lineamiento ni forma de medir el rendimiento de los Directores, se puede decir, que el personal directivo no cuenta con ningún tipo de instrumento, no existe ningún perfil que les permita conocer las habilidades específicas de dirección que se requieren para ejercer estos cargos en la C.M.C. por consiguiente no se puede saber si las personas que actualmente están en dichos cargos o en un futuro son las más idóneas.

Es por esto que identificar las habilidades de dirección, requeridas por las personas que ocupan estos cargos podría permitir el diseño e implementación de mejoras de desempeño que potencien sus capacidades y así poder dirigir de una manera más efectiva, eficaz y eficiente, obteniendo resultados superiores a los esperados.

Esta investigación será de gran beneficio para que la Contraloría Metropolitana de Caracas reduzca asperezas en el clima organizacional que ocasionan los despidos de Directores que carecen de habilidades de dirección. A su vez, ayudaría a que se llevaran a cabo los procesos organizacionales de una manera más efectiva, haciendo que los objetivos se cumplan con mayor eficiencia y eficacia que aumentaría el liderazgo organizacional por parte de los Directores de la C.M.C.

En virtud a lo antes expuesto, es oportuno plantearse las siguientes interrogantes de investigación:

¿Qué capacidades requieren los Directores de la Contraloría Metropolitana de Caracas para ejercer sus funciones gerenciales? ¿Qué estrategias de formación, permitirían fortalecer las capacidades gerenciales de los Directores de la Contraloría Metropolitana de Caracas? En tal sentido, esta investigación se orienta hacia la identificación y el análisis de las competencias gerenciales requeridas por los Directores de la Contraloría Metropolitana de Caracas, debido a que podría brindar una serie de mejoras para la organización mediante el fortalecimiento de sus líderes por medio de la formación estratégica.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Definir estrategias de formación, para fortalecer las competencias gerenciales de los directivos de la Contraloría Metropolitana de Caracas.

Objetivos específicos

1. Determinar las competencias gerenciales requeridas por el personal directivo de la Contraloría Metropolitana de Caracas.
2. Establecer estrategias de medición de las brechas de formación que necesita la organización, en las competencias gerenciales del personal directivo.
3. Proponer acciones formativas para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del personal directivo de la Contraloría Metropolitana de Caracas.

Justificación

Es oportuna la revisión de la temática del fortalecimiento de habilidades gerenciales, debido a la alta competitividad que se presenta dentro de las organizaciones de la administración pública venezolana, específicamente en la Contraloría Metropolitana de Caracas, en la cual se quiere minimizar las brechas existentes, al estar siempre en la búsqueda de mejorar los servicios y productos que esta brinda a la sociedad, por consiguiente todo el personal que labora en esta organización debe conocer las habilidades, competencias y funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.

La iniciativa para el abordaje de la investigación sobre las competencias gerenciales del personal directivo, surge posterior al cumplimiento de un periodo de pasantías establecido como asignatura dentro del pensum de la carrera de Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos, donde se estipula el cumplimiento de 120 horas académicas, en una institución pública o privada.

En el periodo de pasantías el investigador tuvo acceso a múltiples documentos que sirven de guía para que los procedimientos y objetivos propuestos por la organización sean alcanzados; estos fueron revisados minuciosamente, con el propósito de detectar y analizar la problemática en relación a los objetivos del estudio o investigación dentro de la C.M.C. Al revisar el manual de descripción de cargos de carrera se pudo constatar que los cargos de Directores y Directoras no estaban incluidos, por ser cargos de libre nombramiento y remoción.

Al no haber un perfil del director nunca se ha hecho una medición formal del grado de desarrollo de sus habilidades gerenciales, partiendo de esto, se puede pensar que algunos de los actuales Directores no tengan las herramientas para manejar los recursos tangibles e intangibles en su área, por lo que quizás no sean las personas más idóneas para cubrir estos

puestos de trabajo, porque pueden carecer de habilidades gerenciales, haciendo que las directrices dentro de esta organización sean más inestables y equivocadas.

Es por esto que la presente investigación pretende; fortalecer las habilidades gerenciales de los Directores, mediante la definición de sus competencias, con las cuales se busca que los mismos comprendan de manera más clara el papel que les corresponde ejercer. Asimismo, se espera establecer estrategias de medición de las brechas de formación en relación a las competencias gerenciales del personal directivo, a objeto de que los procedimientos mejoren y se alcancen los objetivos propuestos por la organización, de igual forma que se optimice la calidad de los servicios ofrecidos por C.M.C.

Esto beneficiaría de forma económica a la organización, debido que al contar con un personal calificado, las rotaciones de los Directores se podrán reducir de manera significativa. De igual modo, los elementos internos, como los son el clima organizacional y el liderazgo mejorarían, permitiendo así que los colaboradores de los Directores se sientan más a gusto dentro de la organización, y a nivel externo; mejorarían el impacto en las comunidades del Área Metropolitana de Caracas que resultan favorecidas en el área de competencias.

Esta investigación es viable ya que el investigador cuenta con los recursos técnicos y materiales. A su vez esta generará un aporte de conocimiento con el cual se puedan justificar trabajos posteriores, por consiguiente la investigación será de referente teórico, también de precedente práctico, puesto que la temática abordada es innovadora en el espacio y la realidad del contexto, debido a los nuevos lineamientos expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, con la cual se dio inicio a una transición política, económica y social, que ha venido transformando la administración pública nacional. Así mismo, esta investigación se perfila como una fuente generadora de nuevas alternativas

de indagación organizacional y como un antecedente a considerar para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

El siguiente capítulo contempla la revisión de algunos antecedentes que sirvieron de marco referencial para la prosecución de la investigación e igualmente se presenta el basamento teórico que soporta dicha investigación.

Los antecedentes de la investigación resultan ser Tamayo y Tamayo (2009, pág. 207) “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema.”. A continuación se presentan las investigaciones que fueron consideradas relevantes, y que contienen información importante y sirvieron para orientar el desarrollo de este trabajo de grado. Entre ellos se pueden reseñar los siguientes estudios:

Otero, 2004 realizó una investigación titulada “*Plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en función de la calidad de la gestión institucional caso: U.E.N “Manuel Landaeta Rosales”*”. Trabajo de grado para optar al Magister en educación, Mención gerencia educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Sirve de apoyo en cuanto al diseño de las estrategias de investigación que se pretenden elaborar en esta investigación, siendo una guía para el mejoramiento del clima organizacional.

Otra investigación que sirvió como antecedente fue la realizada por Carreño (2004), titulada: *Perfil de competencias del promotor social de la unidad de desarrollo urbano 1.4 Tacagua Vieja*. Este trabajo fundamentó parte del marco metodológico de la presente investigación, de manera tal que el mismo ayudó a comprender el contenido a desarrollar en el capítulo 2, el método utilizado en esta investigación fue de campo.

En este mismo sentido, está la investigación de Díaz y Romero (2005) la cual lleva como título, *Diseño de un manual de descripción de cargos para el colegio especializado de desarrollo integral (C.E.D.I.N), Maturín, Estado Monagas*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado en gerencia de recursos humanos. Esta investigación sirvió en cuanto al formato metodológico y al desarrollo de la fundamentación teórica de la presente investigación, a través de los resultados obtenidos en el análisis de los datos, los cuales determinaron que el Manual de Descripción de Cargos sirve para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal; empleando las especificaciones de cargos para diseñar el perfil que permita escoger la persona idónea para el cargo.

Por su parte López, R (2009) presenta su trabajo titulado “Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para el sector universitario público basado en competitividad: caso (U.C.L.A)”, esta sirvió para establecer el marco teórico que guió esta investigación.

Por último, cabe destacar la investigación llevada a cabo en el año (2005) por Urrutia, en la Universidad Central de Venezuela para obtener la licenciatura en Educación, mención Tecnología Educativa, esta lleva por título: *Diseño de un perfil de competencias, basado en el modelo de gestión por competencias, para los gerentes de la oficina del Banco de Venezuela, Grupo Santander*. Este estudio fue de gran ayuda por contar con un modelo de competencias, del cual se tomó información para sustentar la justificación de la investigación.

Bases teóricas

Competencias

Es evidente que los Directores para ser considerados exitosos dentro de sus organizaciones deben reunir una serie de competencias, las cuales comenzaremos a estudiar en este punto de la investigación, desde el origen de su enfoque. Según Spencer y Spencer (1993), el estudio de las competencias no es algo nuevo en la psicología industrial y organizacional norteamericana, especialmente ha habido un movimiento real hacia las competencias desde finales de la década de 1960 y principio de 1970.

Como reacción a lo expuesto anteriormente, el psicólogo McClelland (1973) es quien plantea inicialmente el concepto de competencia, por medio de publicaciones sobre estudios realizados para demostrar que los test de aptitud y contenido de conocimientos, al igual que los títulos y méritos académicos, servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida; y que muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores.

Una vez conocido el origen del enfoque de las competencias, es de suma importancia definir este concepto de acuerdo a varios autores, y conocer los campos de aplicación del mismo. Los estudios del tema de las competencias han adoptado diversas acepciones que se pueden apreciar a través del conjunto de definiciones que se presentan a continuación acerca del término de competencias:

Por otra parte, Alles (2002, pág. 57) explica que las competencias “hacen referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Competencias genéricas y específicas

En la actualidad, el desempeño profesional eficiente en una sociedad globalizada y del conocimiento exige, además de las competencias específicas propias del ejercicio de una determinada profesión, competencias genéricas o transversales, que se expresan en diferentes profesiones, tales como: la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipos, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida. En este sentido, Corominas (2001, pág. 307) expresa que:

“La preparación profesional abarca, pues, tanto la formación o entrenamiento en competencias específicas de la profesión, es decir, saberes y técnicas propias de un ámbito profesional (por ejemplo: interpretar un gráfico de temperaturas y lluvias, calcular la resistencia de un forjado, evaluar los conocimientos adquiridos por un alumno, gestionar créditos a clientes etc.), como el entrenamiento en competencias genéricas comunes a muchas profesiones (por ejemplo: gestión de la información, adaptación a los cambios, disposición hacia la calidad, etc.). Las competencias específicas están más centradas en el «saber profesional», el «saber hacer» y el «saber guiar» el hacer de otras personas.

Formación basada en competencias

En los tiempos actuales se evidencian transformaciones cada vez más importantes y complejas, a las cuales las organizaciones deben adaptarse de una manera muy rápida. En este contexto en procura de adaptación y desarrollo de las personas surge la formación basada en competencias (FBC).

Esta modalidad formativa es una manera de dar respuesta a las necesidades de las personas, profesiones y organizaciones que constituyen nuestra sociedad. En este sentido para Le Boterf (2001) citado por (Martínez. P, Martínez, M & Muñoz. J) indica que: “las necesidades de competencias no existen por si solas. Son el resultado de una diferencia entre las

competencias requeridas y las competencias reales. Por tanto, es necesario disponer de una referencia de las competencias requeridas para identificar las necesidades de las mismas”.

En este sentido para Valverde, (2001, pág. 69), la formación basada en competencias, permite que se establezca una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de la formación; de esta forma, quienes lleven a cabo el proceso tendrán un referente para adecuar sus programas formativos y quienes demanden sus servicios tendrán la seguridad de que se adaptan a sus necesidades.

Esto quiere decir que los que ejecutan esta formación estarán basados en los contenidos de formación, teniendo en cuenta las competencias requeridas y las competencias reales, así como la organización tendrá seguridad que serán saldadas las necesidades.

Por otra parte, la formación basada en competencias en el ámbito organizacional es un eje transversal necesario para el mejoramiento de los procesos laborales de todos los entes, sean públicos o privados. Tal como lo sustenta la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras del año 2012 en sus artículos:

Artículo 293. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 295. La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos.

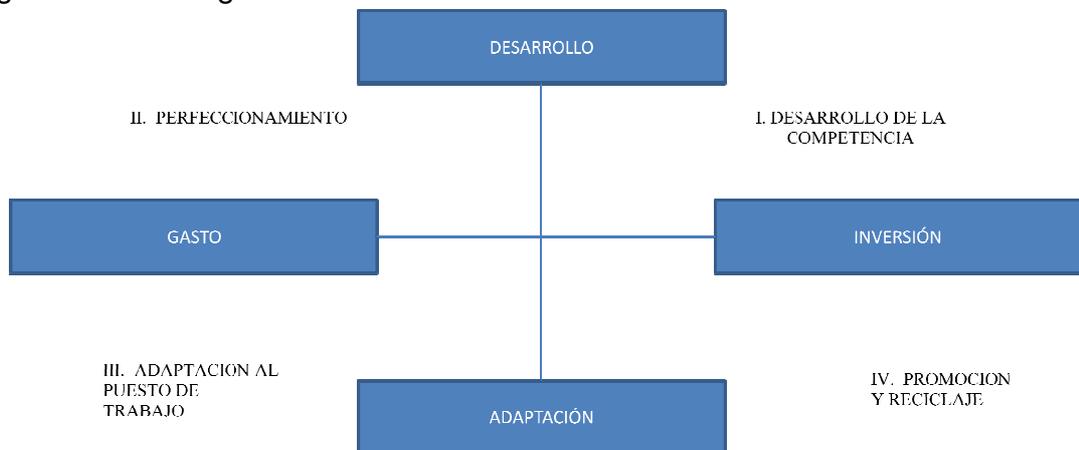
Artículo 296. La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

A su vez se puede afirmar que la formación de competencias es una inversión a medio plazo, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuya al desarrollo futuro de la organización. En opinión de Gélinier (1983 págs. 22-24), la formación debe ser considerada como una doble inversión rentable: “Además de ser una inversión para la organización, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo”.

Lo antes dicho permite reconocer la formación basada en competencias como una inversión para la organización y para los trabajadores que van a ser formados, lo cual se podría decir que es un ganar-ganar por parte de ambos, la organización mejora su productividad y logra de manera más efectiva sus objetivos y las personas crecen como profesionales y pueden llevar a cabo su trabajo sin tropiezos por estar capacitados para hacer sus actividades.

Por su parte Castillejo, Sarramona y Vazques (1988, pág. 205), clasifican los diferentes paradigmas de formación de competencias adoptando como criterios diferenciadores, por un lado, el desarrollo versus su concepción como inversión. Los autores establecen así los siguientes paradigmas básicos de la formación.

Figura N°1 Paradigmas básicos de la formación.



Fuente: Revista Complutense de Educación 1999, vol. N°1:181-242

Para Castillejo, Sarramona y Vazques (1988, págs. 205-206) el paradigma I, de desarrollo de la competencia, entiende la formación como inversión y como desarrollo, y la realiza en función de los recursos personales de desarrollo empresarial. Se trata de la formación de expertos, la formación para la innovación. El paradigma II se refiere al perfeccionamiento y, desde una perspectiva de desarrollo y gastos; entiende la formación como un incremento del capital humano de los trabajadores, como una herramienta para obtener un personal crítico y preparado. Es una formación ligada a la optimización individual del personal directivo y su rentabilidad se encuentra en el mediano plazo. El paradigma III, de adaptación al puesto de trabajo, ve la formación como gasto y adaptación. Se trata de las acciones formativas específicas para una nueva actividad laboral, para la introducción de una técnica nueva, etc. Es una formación dirigida a categorías concretas de trabajadores, fundamentalmente en el nivel de operarios y técnicos y cuya rentabilidad se encuentra en el medio plazo, y por último el paradigma IV de promoción y reciclaje, entiende la formación como una inversión para la adaptación. Se trata de la formación en situaciones de reconversión. Es una formación orientada a categorías de trabajadores en situación de cambio de actividad (reciclaje) y de cambio de puesto (promoción) y su rentabilidad es inmediata a corto plazo.

Como se puede apreciar, el paradigma I y II hacen énfasis en la formación de forma anticipada, y por lo tanto es vista como una herramienta estratégica del desarrollo organizacional. Por su parte los paradigmas III y IV

están más orientados a la formación como respuesta inmediata o reactiva, de tipo más puntual y dirigida a personas y situaciones concretas dentro de la organización.

Partiendo de lo establecido por Castillejo, Sarramona y Vázquez se puede decir, que esta investigación se encuentra inmersa dentro del paradigma I, debido a que este paradigma incluye el desarrollo de las competencias, y cree en la formación como inversión dentro de las organizaciones al formar al personal.

Evaluación basada en competencias

Otro de los cambios importantes que provoca la implementación de la formación basada en competencias es la evaluación, a través de la cual se ponen a prueba los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, desempeño del trabajador en condiciones reales, con la finalidad de verificar el logro de las competencias del perfil profesional deseado.

Para Irigoien, Vargas (2002, pág. 137), la evaluación basada en competencias es definida como un “proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un profesional, con el propósito de valorar su competencia a partir de un referente e identificar aquellas áreas de desempeño que precisan ser fortalecidas, mediante capacitación, para alcanzar el nivel de competencia requerido”.

Parafraseando a Irigoien y Vargas (2002), la evaluación basada en competencias puede considerarse dentro del concepto de evaluación formativa, ya que se trata justamente de que el trabajador conozca de antemano lo que se espera de él en el desempeño cotidiano y tenga elementos para contrastar el desempeño esperado, esta permitirá encontrar las brechas entre desempeño mostrado y desempeño requerido.

En este sentido, la evaluación por competencias puede generar en algunas personas emociones negativas como miedo, incertidumbre e

inseguridad entre otras; recibir por primera vez, las opiniones de los compañeros o subordinados sobre las capacidades de: comunicación, liderazgo, innovación, planificación, organización y el desarrollo de los miembros del equipo, esto puede resultar amenazador, especialmente cuando no todos los comentarios serán positivos.

En función de lo anterior, Lévy-Leboyer (2000, págs. 403-405) indica que es preciso tomar ciertas precauciones a la hora de implantar una política de evaluación en una organización, descritas a continuación:

- “Precisar la finalidad de la evaluación, en este caso el desarrollo de las competencias gerenciales, para orientar la concepción del dispositivo de evaluación.
- Adoptar un enfoque de evaluación individual, pero con estimaciones de la contribución a la actuación colectiva.
- Determinar las áreas sujetas a evaluación personal y/o colectiva (conocimientos, aptitudes, actitudes de respuesta ante las demandas profesionales, etc.).
- Identificar las prácticas profesionales que pueden servir de situación de evaluación con especificación de criterios y niveles de dominio.
- Instalar un dispositivo de evaluación (¿Quién evalúa?) creíble y aceptado (comité profesional, coevaluación).
- Definir procedimientos y construir instrumentos sencillos de evaluación.
- Prever una forma de entrevista/ balance, centrada en los proyectos y objetivos de desarrollo individual de las competencias, que permiten evidenciar los diferenciales entre las requeridas y reales”.

Tipos de evaluación por competencias

La evaluación por competencias es una metodología que permite apreciar el rendimiento de las personas dentro de las organizaciones, cabe destacar que los tipos de evaluación son herramientas muy valiosas para el desarrollo de los Directores y sus equipos de trabajo, así como para el desarrollo de una cultura abierta y dinámica dentro de la empresa, pudiendo

enunciar los siguientes tipos: la evaluación hacia arriba, la evaluación de 90°, la evaluación 180° y la evaluación 360°.

Evaluación hacia arriba o ascendente

La Evaluación hacia arriba, es el procedimiento que permite al equipo de trabajo apreciar cómo el director ha suministrado los medios y recursos para que el equipo alcance los objetivos organizacionales formulados, y cómo podría el equipo incrementar la eficiencia y colaborar en la consecución de la mejora de los resultados.

Este tipo de evaluación según Chiavenato (2002, pág. 203), “permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales”, esto garantiza en cierta forma mayor autonomía en la actuación del equipo, estableciendo nuevos y mejores escenarios organizacionales, cambiando el estilo autocrático tradicional, por una nueva representación democrática, sugestiva, consultiva y participativa.

Los informes que resultan de la aplicación de este tipo de evaluación establecen que los individuos pueden modificar la imagen de sí mismo, producto de la información obtenida sobre cómo los demás interpretan y evalúan su propio comportamiento y el impacto que ese comportamiento genera en los subordinados.

La evaluación del supervisado al supervisor es importante por dos motivos: en primer lugar, porque las observaciones apuntadas por los demás son más realistas que la auto-observación; en segundo lugar, es importante saber cómo nos perciben los demás en el trabajo, debido a que esa percepción influye en el comportamiento de los demás con los directivos.

Evaluación 90°

Este tipo de evaluación es la que toma en consideración solamente a los jefes inmediatos y a los subordinados, y se desarrolla de arriba hacia abajo, es decir, los jefes inmediatos evalúan las competencias de los subordinados. Según Valera (2011, pág. 34), la evaluación de 90 grados:

“Es una herramienta que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un nivel inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas, debido a que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador”.

Al momento de llevar a cabo la evaluación de 90° a un grupo de trabajo, en el supuesto de que dichos miembros no mantengan una relación personal o laboral positiva con los integrantes del equipo, se puede generar una baja puntuación en la evaluación de desempeño; este hecho radica generalmente en que los superiores evalúan su amistad o afinidad hacia ese trabajador, lo cual deja la verdadera razón de ser de la evaluación de 90°, que es la evaluación de desempeño del trabajador al llevar a cabo sus funciones definidas dentro de la organización.

Evaluación 180°

La evaluación 180° es una herramienta para el crecimiento de las personas cuyo único objetivo es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Dicha metodología aplicada a diferentes tipos de organizaciones abarca la evaluación por parte de los superiores, la autoevaluación, los grupos de clientes y socios.

Este tipo de evaluación, es fundamentalmente una herramienta para el desarrollo de recursos humanos y mediante la cual se reconoce el verdadero

valor de las personas como principal componente del capital humano de las organizaciones. Por su parte Alles (2002, pág. 213) define la evaluación 180°: “como aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes”.

Para la aplicación de este método es requerido un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integran, al igual que la confianza y confidencialidad entre los involucrados logrando así una formidable herramienta de autodesarrollo. Este proceso de evaluación 180° no concluye con la presentación de los resultados ni después de la lectura y análisis. Seguido se deberá realizar un análisis de reflexión.

Evaluación 360°

El método denominado 360° empezó a implementarse de forma intensa a mediados de los años 80, en ese momento se utilizaba en gran parte para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel, pero actualmente está siendo aplicado para medir el desempeño y las competencias.

En este sentido Alles (2002, págs. 144-146) define la evaluación de 360° como:

“un sistema de evaluación de desempeño sofisticado, utilizado en general por grandes compañías multinacionales y consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional”.

Partiendo de lo anterior se puede decir que, la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado, su práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra.

Por esto la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

Competencias directivas básicas

Luego de conocer el origen de las competencias, su definición y la relevancia que tienen, es meritorio reconocer que a nivel gerencial las competencias según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002. Pág. 5), están conformadas por el “conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”.

Partiendo de lo anterior podemos decir, que los gerentes dentro de las organizaciones para llevar a cabo con éxito sus funciones, deben poseer una serie de competencias que les permitan desenvolverse con determinación y capacidad al momento de una situación de apremio, tanto dentro como fuera de la organización. Estas competencias necesitan ser desarrolladas y afianzadas con la finalidad de mejorar la productividad individual de cada director y de la organización. Es por esto que Katz (1987) citado por Rojas (2002, pág. 109), determinó que los gerentes deben desarrollar tres tipos de competencias:

- **Técnicas:** son aquéllas desarrolladas con objeto de originar competencias en una tarea concreta. Hacen referencia a la capacidad para aplicar el “know how” a un campo determinado dentro de la empresa, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia. Su trascendencia es mayor cuanto más se desciende en el organigrama, y cobra una importancia crítica en la interacción con los niveles operativos.
- **Humanas:** comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es fundamental, ya que las relaciones interpersonales

son una constante para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales.

- Conceptuales: definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas. Percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados son la otra parte de esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas. la importancia de esta función crecerá a medida que se alcancen niveles más altos en el organigrama.

Por lo antes expuesto, se puede decir que las competencias directivas básicas son fundamentales en el personal directivo, por lo que a su vez le brinda a esta investigación fundamentación y valides, motivado a que permiten conocer cuáles son los conocimientos técnicos que deben poseer los Directores, sus habilidades, las capacidad que deben poseer para comunicarse, así como motivar o guiar a su personal a cargo para que en conjunto pueda resolver los problemas o eventualidades, y de este modo conseguir los objetivos propuestos.

Por su parte Alles (2008), plantea una lista de competencias para el nivel ejecutivo, la cual permite ver de manera más completa cuáles son esas competencias que debe tener un personal de alto cargo, para que estos cumplan de manera más eficaz con sus tareas.

Cuadro N°1 Lista de competencias para el nivel ejecutivo.

Desarrollo de su equipo	Relaciones públicas
Modalidad de contacto	Orientación al cliente
Habilidades mediáticas	Trabajo en equipo
Liderazgo	Orientación a los resultados
Liderazgo para el cambio	Integridad liderazgo II
Pensamiento estratégico	Empowerment II
Empowerment	Iniciativa
Dinamismo-energía	Entrepreneurial
Adaptabilidad	Competencia de naufragio

Alles 2008.

Competencias de los gerentes (Spencer y Spencer 2003)

El trabajo gerencial ha sido estudiado en muchos grupos utilizando métodos de Evaluación de las Competencias en el Trabajo. Dada su extensión e importancia, el trabajo gerencial ha sido más analizado que otros tipos de trabajo.

Los trabajos de tipo gerencial se pueden agrupar según varios criterios:

- Nivel: Comprende los distintos grados de trabajo gerencial dentro de las organizaciones, desde los supervisores de línea hasta los ejecutivos.
- Funciones: Se agrupa a los gerentes según sus actividades, por ejemplo, la producción, las ventas, el marketing, las finanzas, los recursos humanos, etc.
- Industria o entorno: Otra forma es agruparlos según el sector en donde desarrollan su actividad: militar, salud, educación, manufactura.

Los gerentes superiores de todo tipo y nivel comparten un mismo perfil general de competencias, ellos tienen más cosas en común que las existentes entre las personas que trabajan bajo su mando. Por lo tanto a continuación se presenta el perfil genérico de competencias propuesto por Spencer y Spencer.

Modelo genérico de gerentes

Este modelo genérico de gerentes de Spencer y Spencer (2003) está basado en 36 distintos modelos de gerentes, que cubren un amplio abanico de niveles, funciones y entornos. El modelo genérico enfatiza las semejanzas entre el trabajo gerencial y proporciona las bases para contrastar las características de los distintos niveles, funciones y entornos en los que operan los gerentes. Este modelo no se puede aplicar a un trabajo particular. En la tabla siguiente se indica cuáles son las competencias de los gerentes, que se han listado por frecuencias desde la más importante hasta las menos importantes.

Cuadro N°2 Competencias gerenciales de Spencer y Spencer

<p>Impacto e influencia.</p>	<p>Los buenos gestores utilizan el impacto y la influencia para mejorar el funcionamiento de las empresas, no para obtener beneficios personales.</p> <p>El impacto y la influencia a menudo se aprecian en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Una preocupación explícita por el impacto personal, trabajando para establecer credibilidad u otras impresiones en relación a otras personas. -El cálculo del efecto de determinadas palabras o acciones en otras personas. <p>Los gestores utilizan varios sistemas de persuasión directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Utilizan datos u otras informaciones. -Utilizan los beneficios para los demás. -Utilizan ejemplos o demostraciones. -Apelan a la lógica o a la razón. -Utilizan técnicas persuasivas. <p>Otras estrategias de influencia menos habituales serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Utilizar a expertos o terceros. -Actuar de manera que los demás se sientan responsables de las soluciones que se adoptan.
<p>Orientación al logro.</p>	<p>Para los gerentes la orientación al logro comprende aspectos como la medida del rendimiento, la mejora de la eficiencia o efectividad, la fijación de objetivos, el cálculo de costos y los beneficios para los subordinados o para ellos mismos.</p> <p>Los mejores gestores miden con frecuencia tanto sus resultados como los de sus equipos y piensan y hablan de esas mediciones. Virtualmente, todos los modelos de gestores mencionan los rendimientos superiores como la mejor manera, la más rápida y eficaz de hacer las cosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realizan análisis costo/beneficio. -Calculan el riesgo empresarial y estimulan la innovación y más. -La orientación hacia el logro, además de requerir bastante comprensión interpersonal. -Permite que los gestores establezcan sólidos vínculos entre las personas y sus puestos de trabajo para obtener buenos rendimientos.

<p>Trabajo en equipo y cooperación.</p>	<p>El trabajo en equipo y cooperación o la gestión participativa es la competencia mencionada más a menudo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los mejores gestores solicitan inputs de los demás y los implican en cuestiones que les pueden afectar. -Dan crédito y animan la asunción de responsabilidad y poder del grupo. -Trabajan para mejorar el espíritu de grupo y la moral, para desarrollar el trabajo en grupo y la cooperación. -Resuelven conflictos del grupo.
<p>Pensamiento analítico.</p>	<p>Pensar de manera lógica es una característica común de los gestores. Los gestores piensan analíticamente sobre la influencia, las dificultades técnicas y las cuestiones relacionadas con los logros. Los indicadores más frecuentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buscan las implicaciones o consecuencias de una situación o de una información. -Analizan sistemáticamente las situaciones para determinar las causas o consecuencias. -Anticipan de manera realista los obstáculos y planifican la manera de abordarlos. -Piensan sobre los pasos de los procesos, analizan lo que se necesita para cumplir una tarea o un objetivo.
<p>Iniciativa.</p>	<p>La iniciativa frecuentemente se entiende como ir más allá de los requisitos del trabajo y aprovechar una oportunidad o prepararse para un problema futuro o una oportunidad más elevada.</p> <p>Las iniciativas se concretan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar las oportunidades cuando se presentan. -Gestionar las crisis rápida y eficazmente. -Superar los límites de su autoridad formal. -La tenacidad y la persistencia para cumplir una tarea o perseguir un objetivo y el destinar largas horas al trabajo son también características de los gerentes de alto nivel.

Desarrollo de los demás.	<p>El desarrollo de los demás es la segunda característica que distingue las competencias gestoras y son similares en cuanto a sentido a la creación de equipos de trabajo. Ambas competencias implican o comportan tener expectativas positivas respecto a los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dar feedback constructivo. -Dar seguridad y animar después de las dificultades. -Formar a los demás mediante instrucciones, sugerencias, explicaciones y otras formas de apoyo. -Dar desarrollo específico o formación.
Autoconfianza.	<p>Ocuparse de los errores únicamente se menciona en un tercio de los modelos de gestores de alto nivel. Pero cuando ello aparece, siempre se refiere a una cuestión de estilo personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Autoconfianza en las posibilidades de su capacidad y juicio. -Gusto por las tareas. -Capacidad de cuestionar las acciones de los superiores. -Asume las responsabilidades personales por los problemas o errores. -Generalmente, se hace con la intención de mejorar, de alguna manera, el rendimiento.
Comprensión interpersonal.	<p>A menudo aparece como: Comprender las actitudes, intereses, necesidades y perspectivas de los demás. Interpretar comportamientos no verbales, entender los humores y sentimientos de los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saber lo que motiva a los demás. -Entender los puntos fuertes y las limitaciones de los demás. -Entender las razones del comportamiento de los demás.

Ser directivo y asertividad.	Saber dirigir es una característica a la que los gestores no aluden tan a menudo como a desarrollar a los demás, pero en determinadas circunstancias es muy importante <ul style="list-style-type: none"> -Saber decir que NO cuando es preciso -Fijar estándares de rendimiento. -Abordar los problemas de rendimiento de los demás de manera clara y directa. -La capacidad de despedir en beneficio de la compañía a quien presente malos rendimientos aparece menos de lo que cabría pensar.
Buscar información.	Los gestores de alto nivel buscan información. Generalmente, la necesitan para diagnosticar problemas o identificar oportunidades futuras. Los tipos de información buscada son: <ul style="list-style-type: none"> -Reunir sistemáticamente información. -Buscar información por otras vías. -Ir físicamente a ver o tocar las situaciones.
Liderar equipos.	El liderazgo de equipo no es un elemento que establezca una diferencia característica de los gestores de alto nivel, menos de un 5% de los indicadores nos refieren a él. Los indicadores que más se relacionan son: <ul style="list-style-type: none"> -Establecer y comunicar elevados estándares para el rendimiento del grupo. -Mantener la relación del grupo con la organización: obtener recursos para el grupo.
Pensamiento conceptual.	El pensamiento conceptual aparece como: <ul style="list-style-type: none"> -Ver conexiones o comportamientos que no son obvios para los demás. -Advertir incoherencias o discrepancias no evidentes para los demás. -Identificar rápidamente las cuestiones o actuaciones clave en situaciones complejas. -Utilizar metáforas o analogías originales y contundentes.

Spencer y Spencer 2003

Procesos organizacionales

Toma de decisiones

A diario nos vemos obligado a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales y organizacionales. La toma de decisiones juega un papel fundamental para la productividad de la misma.

En este sentido, Daft (2005, Pág. 446) señala: “la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas”.

La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge una alternativa entre varias, siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

Por su parte Chiavenato (2002, pág. 157) define la toma de decisiones como “la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación”.

La toma de decisiones es la selección de varias acciones. En las organizaciones se debe decidir racionalmente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

Etapas de la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que ocurre o transcurre alrededor de varias etapas. Según Daft (2005, pág. 446) el proceso de toma de decisiones contiene dos etapas principales:

- “En la fase de identificación del problema, se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es

satisfactorio y para diagnosticar la causa de las insuficiencias.

- La fase de solución de problemas, tiene lugar cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción”.

Algunas decisiones tienen una gran importancia en el desarrollo de las organizaciones. Es necesario identificar el problema y seleccionar la opción adecuada entre las diferentes alternativas y opciones que deben ser revisadas y evaluadas.

Componentes de la decisión

La técnica de tomar decisiones está basada en cinco componentes esenciales:

- Información: Las cuales se recogen con el propósito de definir sus limitaciones.
- Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las situaciones que rodean el problema o de una circunstancia similar, entonces, éstos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.
- Experiencia: Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución de problemas similares.
- Análisis: En ausencia de un método o procedimiento para analizar un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes, si estos fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado.

El proceso de toma de decisiones está basado en cinco componentes primordiales (información, conocimientos, experiencia, análisis y juicio) que son considerados necesarios para identificar, estudiar, seleccionar las diferentes alternativas y opciones que permita llegar a una conclusión válida y que la elección sea la correcta.

Importancia de la toma de decisiones

Las decisiones son el resultado de corrientes de hechos independientes en la organización. La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir, según las diferentes alternativas y operaciones.

El proceso de toma de decisiones en la institución es importante, porque contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia. Considerar un problema y llegar a una conclusión válida significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Con regularidad se dice que la toma de decisiones en las organizaciones es la fuerza que rige a una determinada corporación y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier institución y por ende en el desarrollo de un ambiente laboral grato.

Comunicación

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además

es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.

Según Gómez (1999, pág. 213), “El termino comunicación proviene del latín comunicativo que significa poner en común, compartir, y el elemento que se pone en común es la información”.

Por su parte, Boland, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007, pág. 82) definen la comunicación como “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”.

A nivel sociocultural, la comunicación se considera desde un sentido amplio, Silvio (1993, pág. 131), la concibe como un “proceso integrado de las actividades humanas, donde todo individuo de alguna manera se comunica, directa o indirectamente en forma presencial o a distancia”

En tal sentido, Requena, Albistur (1999 pág. 5) argumentan que “la comunicación es un aprendizaje constante y continuo, implica asumir las diferencias, como invitación a un encuentro creativo. Comunicarnos es, entonces, ubicarnos, descubrirnos, tomar conciencia del rol, lugar y poder de cada uno”

En este aspecto se puede decir que la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar el ambiente laboral de una organización es necesario estudiar el proceso de comunicación, debido a que un mejor entendimiento entre los

integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

Proceso de comunicación

La comunicación se logra mediante un proceso que consta de los siguientes elementos:

- Emisor o fuente: Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien (el receptor).
- La codificación del mensaje: Es el formato que permite expresar las ideas en forma de mensaje. Se trata de convertir el mensaje en símbolos verbales o no verbales: las palabras habladas o escritas, acciones, imágenes, señales de humo, etc.
- El mensaje: Es el propósito a transmitir y surge como resultado del proceso de codificación del mensaje.
- El canal de transmisión: Es el medio a través del cual el mensaje viaja, se transmite, envía o se distribuye.
- El receptor del mensaje o destinatario: Es la persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje. La transmisión no sucede a menos que la otra parte reciba realmente el mensaje.
- Decodificación del mensaje: Implica dar significado a los símbolos que llegan al receptor. Supone interpretar el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marco de referencias.
- Retroalimentación a la fuente: Es la respuesta del receptor una vez recibido y decodificado el mensaje. Esta respuesta puede ser un nuevo mensaje, una acción, un cambio de conducta o un gesto determinado y permite al comunicador establecer si el mensaje se ha recibido, interpretado y si ha dado lugar a la respuesta buscada.

Los elementos que forman el proceso de comunicación tienden a conseguir la eficiencia de la información. A través de este se transfieren las ideas,

sentimientos y funciones entre las personas y juegan un papel importante en el crecimiento de las organizaciones.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación son el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

Según Boland, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007, pág. 82), teniendo en cuenta la utilización o no de redes de comunicaciones establecidas por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal o informal:

- “La comunicación formal es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales.
- En contraste, la comunicación informal surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos, como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento de otros, y una de las más importantes es que sirve como fuente de la información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación”.

Son los canales de comunicación el medio donde viajan las señales contenedoras de información que se dan entre los emisores y receptores. Cada canal de transmisión es adecuado para algunas señales concretas. Los canales son los medios físicos a través del cual fluye la comunicación.

Barreras para la comunicación

Existen barreras que influyen en el proceso de comunicación provocando que el mensaje recibido por el receptor no sea el que el emisor pretendía transmitir. Según Chiavenato (2002, págs. 423-424) las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza personal, físicas y semánticas:

- “Las barreras personales son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones, y valores de cada persona; las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas.
- Las barreras físicas son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación; hechos que pueden distraer, por ejemplo, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos de estática en la comunicación por teléfonos, etcétera.
- Las barreras semánticas son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (como gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener diferente sentido para las personas involucradas en el proceso y pueden distorsionar los significados. Un ejemplo es la diferencia de los idiomas, los cuales constituyen barreras semánticas entre la comunicación”.

Las barreras personales, físicas y semánticas obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Se trata de variables no deseadas que intervienen en el proceso y lo afectan en forma negativa, provocando que el mensaje recibido sea muy diferente del enviado.

Importancia de la comunicación en las organizaciones

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integra la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución.

La comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

Liderazgo

El acontecer diario de los seres humanos se ve marcado por momentos donde el hombre actúa sobre otros hombres o viceversa, al ser influido por otras personas; todas estas vivencias lo apoyan para asumir los diferentes roles en el transcurso de su vida. Dentro de las organizaciones no es tan distinto, ya que hay personas responsables de guiar a grupos e influir sobre ellos, estos son llamados líderes, los cuales deben asumir una visión positiva ante los cambios para poder transmitirla igualmente a sus semejantes y lograr el objetivo propuesto en beneficio de todos.

Según Hodgetts (1989, pág.56), define el liderazgo como “el proceso de dirigir e inspirar a los empleados para que efectúen las actividades del grupo relacionadas con las tareas”. Esta definición expresa que en el liderazgo se debe incluir a una serie de personas; quienes tienen la disposición de aceptar ordenes, así como de ayudar y hacer posible el proceso del liderazgo. A su vez supone una distribución desigual de poder

entre los líderes y miembros del grupo, ya que el líder da las instrucciones a sus subordinados para que se cumplan las actividades.

Por su parte Koontz y Weihrich (2006, pág., 532) definen el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

Estos autores enfatizan sobre la influencia que debe tener una persona sobre otras para poder alcanzar los objetivos propuestos. Aunado a esto, se puede decir que, el liderazgo se puede dar en cualquier persona dentro de la organización que sea respetada y que tenga poder de decisión y convencimiento sobre sus semejantes.

Estas definiciones nos permiten ver que el líder es una especie escasa y el liderazgo requiere de capacidades especiales asociadas a la asunción de riesgos y retos, vocación hacia el trabajo y la enseñanza, sustentado en el dominio de una compleja red de relaciones, destrezas y aptitudes, el mismo transcurre en todo el espectro organizacional desde las oficinas de la alta dirección hasta las líneas operativas.

Este valor escaso que es el liderazgo y sus portadores, los líderes, no se encuentran en el mercado, las organizaciones deben fomentarlos; papel de primera responsabilidad tienen en ello las escuelas de administración y todas y cada una de las organizaciones en particular. Las cualidades que debe reunir una persona para alcanzar el liderazgo pueden ser innatas o adquiridas, por lo que el ejercicio de la función directiva requiere que el director ejerza un liderazgo sobre las demás personas que dependen de él.

La definición de autoridad formal propuesta por Stoner (1994, pág.370), da una connotación específica a esa palabra, la cual:

“Se fundamenta en el reconocimiento de la legitimidad o legalidad de los intentos de ejercer la influencia. A los individuos que tratan de ejercer la influencia se les reconoce el derecho de hacerlo dentro de los límites establecidos. Este derecho nace de su posición formal dentro de la organización”.

Es decir, que el director es la persona que debe poseer la autoridad y asumir el liderazgo, ya que este es el que tiene el derecho de ejercer cierta influencia en los demás trabajadores siendo la autoridad formal propuesta dentro de la organización para lograr los objetivos, siempre y cuando se mantenga dentro de ciertos límites y no vaya en contra de los principios morales y las capacidades del personal a su cargo.

Asimismo, cabe destacar a House (1996, págs.325-252):

“establece diversos estilos de liderazgo, para afrontar desde varias perspectivas los retos que se presentan, así como el manejo del personal que se encuentra a su cargo, entre las cuales se encuentra: (a) el directivo; (b) participativo; y (c) centrado al logro.

- a) “Liderazgo directivo se caracteriza por aceptar las ideas, al igual que las sugerencias de otros, inspira confianza, respeta el grupo, es buen comunicador, informa el personal, conoce sus actividades, hace sentir importantes a los demás miembros, y es un autentico modelo de responsabilidad. el liderazgo de apoyo, donde el líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas, apoyando y logrando que el grupo o la comunidad, logre sus metas. Su apoyo resulta de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.
- b) Liderazgo participativo, en donde la opinión e ideal de los demás son de gran importancia a la hora de tomar decisiones para este tipo de líder, es fundamental la participación y colaboración de todos los miembros que conforman la organización, en este caso los docentes como base fundamental en el desarrollo y logro de los objetivos propuestos.
- c) Liderazgo centrado hacia el logro, en donde el director motiva al personal a conseguir y alcanzar metas con un alto rendimiento en sus funciones. Este tipo de líder, centra sus funciones a fijar y mantener metas dentro de la organización y con todos los miembros. Asimismo logra crear la necesidad en los trabajadores por estar mejor capacitados y por luchar, por cumplir los roles con eficiencia en pro de alcanzar los logros o metas fijadas por el director”.

Es decir, que el liderazgo directivo es el que permite dirigir una organización, debido a que los trabajadores respetan este tipo de liderazgo, al reconocer a un director que planifica e incentiva el trabajo de sus subordinados y los objetivos de la organización.

Por su parte se entiende que el líder participativo piensa y se desenvuelve manteniendo siempre el sentido de bienestar de sus compañeros y de la organización, compartiendo, ayudando y colaborando con las necesidades que se presentan en la organización y siempre están dispuestos a ser atentos con sus compañeros, es decir, un líder preocupado, solidario y comprensivo ante cualquier necesidad que se presente.

Por su parte el líder participativo, motiva a sus empleados a generar ideas, propuestas y soluciones ante cualquier conflicto o problema, así como nuevas ideas para el mejoramiento de las instituciones. Asimismo, en este caso el director considera todas las alternativas y sugerencias que los trabajadores planteen, otorgándoles un nivel de gran relevancia en la toma de decisiones dentro de la organización.

Sobre estos tipos de líderes, Prieto (1978), destaca la importancia del director como líder, pues este es el agente más directo que puede generar cambios dentro de las organizaciones. Por ende, en la medida que el resto del personal establezca canales de comunicación que garanticen unas relaciones de calidad, donde se logre establecer estímulos producto del efecto directoral orientado a mantener un ambiente de interacción con los miembros de los diferentes grupos que tiene bajo su responsabilidad.

La motivación

Hoy en día mucho es lo que se habla sobre motivación y la manera como incide ésta en la conducta que se desea en un individuo ante una organización o en la misma sociedad, tal como lo cita (Marcano, 2006, pág.97):

“La motivación, son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas”.

Considerando lo expresado anteriormente, se puede decir que la motivación son las conductas o estados que están asociados con la determinación de lograr un objetivo en particular. Así mismo la motivación está constituida por un conjunto de factores personales que indicará la conducta o comportamiento de las personas ante determinadas situaciones o necesidades y que a su vez le permitirá al trabajador desempeñarse cada vez mejor, o no, en su entorno laboral. Todo esto en concordancia con el planteamiento de Villegas (1988, pág.268), donde menciona que:

“Una situación de motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el individuo que se llama necesidad, impulso o deseo; el objetivo es algo fuera del individuo, que se puede llamar incentivo o meta”.

En conclusión se piensa que las necesidades son las que impulsan a los individuos hacia una conducta determinada para su satisfacción y que estas se clasifican entonces en un aspecto subjetivo y otro objetivo, en base a lo anterior Abraham Maslow jerarquizó las necesidades de la motivación.

Jerarquías de las necesidades

Abraham Maslow, Chiavenato (2000, pág.72), plantea que:

“las necesidades se van a clasificar de acuerdo al grado de importancia que éstas tengan, y que se considera una pirámide de jerarquización de las necesidades más importantes a las necesidades de menos importancia y que se pueden clasificar en necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización”.

Las necesidades fisiológicas agrupan el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño, reposo, abrigo o deseo sexual; asimismo las necesidades de seguridad agrupan el segundo nivel de las necesidades humanas, las cuales llevan a los individuos a que se protejan ante situaciones de peligro. En lo que respecta a las necesidades sociales están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, como necesidad de asociación aceptación, participación afecto, amistad y amor; así, las necesidades de autoestima están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoestima y la autoevaluación; en este orden de ideas, las necesidades de autorrealización son las que llevan a las personas a realizarse durante toda la vida y a desarrollar su potencial. Son las necesidades más elevadas.

Figura N°2 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.



Chiavenato (2002)

En resumen, cada una de estas necesidades se deben cubrir en orden y hasta que una de estas necesidades no esté cubierta no se puede satisfacer otra, donde el punto más álgido de la pirámide es el de autorrealización. Este planteamiento se sustenta en la teoría de Maslow, según la cual todas las necesidades han quedado debidamente satisfechas, los trabajadores estarán más motivados por la necesidad de autorrealización,

por lo tanto buscarán en su trabajo la razón de ser de éste, el crecimiento personal y tratarán de tener en forma activa otras responsabilidades. La autorrealización es pues, el deseo de convertirse en lo que es capaz de llegar a ser una persona o un trabajador en su entorno, además de desempeñar sus funciones tratando de sacarle el máximo provecho posible tanto para la organización como para el mismo.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Otro enfoque a la teoría de la motivación es el planteado por Herzberg, Chiavenato (2000, pág.76), quien plantea:

“La motivación de las personas depende de dos factores: a) Factores Higiénicos: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la directiva y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponde a la perspectiva ambiental y constituye los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. b) Factores Motivacionales: Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores motivacionales”.

En esta teoría queda de manifiesto la importancia que llegan a tener las condiciones físicas, ambientales y de salario; en general juega un papel de suma importancia el entorno y las actividades que generan los individuos en ellas. Por otra parte derivada de los factores motivacionales, se genera un compromiso y un anhelo de reconocimiento y la suposición de un crecimiento del valor personal del individuo.

En tal sentido se observa una concordancia con la teoría de autorrealización de Maslow; en forma generalizada se presentan los mismos factores, la diferencia se centra en cómo se presentan unos de otros; en la teoría de Herzberg se dan los dos factores sin especificar cual se da primero o cómo se dan; mientras que la teoría de Maslow presenta una jerarquía de ellos y la consecución de uno con respecto al otro. Lo más resaltante de ambas teorías es que destacan que la motivación varía dependiendo del individuo y de sus condiciones, tanto de la acción como la reacción ante ellas.

Sin embargo la teoría de Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente las responsabilidades, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo generando alto niveles motivacionales.

Marco institucional referencial

Con base en lo anterior, es importante realizar la identificación de la Contraloría Metropolitana de Caracas, como eje central de aplicación de la presente investigación, esto permitirá enfocar de manera precisa el objeto de estudio; por lo tanto se definen las características institucionales:

Reseña histórica

Con la promulgación de la Ley Especial sobre el Régimen del Distrito Metropolitano de Caracas, se contempló en su artículo 13 la creación de la Contraloría Metropolitana de Caracas, y cuya entrada en funcionamiento se produce el 12 de Diciembre del año 2000.

La Contraloría Metropolitana de Caracas, ejerce el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos del Distrito Metropolitano de Caracas, así como de las operaciones relativas a los mismos; orientado sus actuaciones a la realización de auditorías,

inspecciones y fiscalizaciones y cualquier otra revisión de tipo fiscal en los organismos y entes del ámbito Distrital sujetas a su control.

Misión y visión

Se extraen los siguientes aspectos de la C.M.C (2012, págs.2-3).

- “Misión: Trabajamos juntos para hacer que la Contraloría Metropolitana de Caracas se consolide como un organismo autónomo y responsable cuyo propósito fundamental es estar al servicio del pueblo para evaluar, vigilar, fiscalizar y controlar las acciones de la administración del patrimonio público en el Área Metropolitana de Caracas, a fin de crear un marco de confianza, legalidad, transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad en el ejercicio de la gestión pública y profundizando la lucha contra la corrupción y la burocracia estableciendo mecanismos institucionales de participación popular.
- Visión: Nos proyectamos ser un Órgano Contralor con servidores públicos de amplios principios y valores morales, solidaridad y pertinencia social, capacitados y competitivos al servicio del pueblo, para ejercer el control fiscal sobre las instituciones públicas del Área Metropolitana de Caracas, que permita direccionar una mejora continua de los procesos administrativos, el uso racional de los recursos, el cumplimiento de las acciones de la gestión pública de acuerdo a la normativa legal vigente, así como impulsar la formación del pueblo en la contraloría social para la consolidación y desarrollo del poder popular.
- Valores institucionales: Se presenta fundamental para la investigación exponer como los valores institucionales de la Contraloría Metropolitana de Caracas los siguientes:
 - a) *Cooperación*: permite potenciar el alcance de las acciones del órgano Contralor, a través de la conformación de equipos multidisciplinarios, estableciendo relaciones armónicas y de integración con el entorno.
 - b) *Ética*: permite afianzarnos como servidores públicos con una fuerza humanizadora con capacidad de ser justos, honestos, transparentes, responsables, solidarios, de amplia conciencia colectiva, actuando apegados a la normativa legal, llevando a cabo de forma cabal todos los objetivos.

- c) *Transparencia*: permite proporcionar a los ciudadanos de manera permanente la información oportuna, pertinente y confiable, procediendo con objetividad e imparcialidad en todas las actuaciones y asuntos en que pueda intervenir.
- d) *Compromiso con la sociedad*: permite reconocer al pueblo como el favorecido del trabajo desarrollado, con la prestación del servicio de manera eficiente, puntual y pertinente, salvaguardando los intereses generales del Estado y preservando el Patrimonio Público.
- e) *Trabajo de equipo*: Nos permite saber que el todo es mayor que las partes, por lo que es necesario estimular el trabajo en conjunto, respetando las diferencias, complementando esfuerzos.
- f) *Amor y humildad*: Nos permite como elementos formadores de convicción, actuar con justicia y principios éticos y morales para hacer el bien común que sustenten el servicio público al pueblo.
- g) *Disposición para el trabajo*: impulsa a tener la disposición a enfrentar los retos con una visión de éxito a través de mejoras continuas a nivel profesional y tecnológico permitiendo la productividad y eficiencia en el logro de las metas”.

Esta caracterización institucional es fundamental, ya que permite la consolidación de la investigación al establecer: “el deber ser” y “el ser” según los resultados obtenidos de los procesos investigativos, por lo cual es posible percibir el compromiso y responsabilidad de esta organización con la sociedad.

Estructura de la organización

La estructura de la organización se define a través del organigrama base de la institución, según (Gaceta Oficial Ordinaria del Distrito Metropolitano de Caracas, 2008).

Figura N°3 Estructura organizativa de la C.M.C.



Contraloría Metropolitana de Caracas., disponible en:

<http://cmc.gob.ve/index.php?modulo=estructura%20organizativa&value=15>

Objetivos estratégicos de la organización

- Diseñar e implementar un programa de formación para los funcionarios públicos de la Contraloría Metropolitana de Caracas específicamente en distintas áreas, que conlleve al fortalecimiento Institucional.
- Impulsar la vinculación del pueblo al control social de la Gestión Pública a través de la Oficina de Atención al Ciudadano, con el propósito de alcanzar un mejor impacto del direccionamiento estratégico Institucional.
- Desarrollar mecanismos de respuesta oportuna y de uniformidad de criterios y procesos de las Direcciones de Control de la Administración Descentralizada y Centralizada y de Determinación de Responsabilidades, con el fin de garantizar el cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Ejercer la vigilancia, el control y fiscalización de todos los órganos y entidades del Área Metropolitana de Caracas sujetos al control

fiscal, así como aquellas instancias de participación ciudadana en el manejo de fondos públicos, mediante la implementación de mecanismos eficientes, efectivos y novedosos.

- Implementar mecanismos de evaluación periódica respecto a los resultados obtenidos en las funciones de control y de vigilancia ejercidas por las Contralorías Sociales en los principales programas sociales.

Bases legales

La presente indagación se encuentra enmarcada desde lo legal y normativo en diferentes leyes venezolanas que definen y respaldan la investigación.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, en el título III, Capítulo V “De los derechos sociales y de la familia” específicamente en el artículo 87 muestra una definición de la figura que representan los(as) gerentes y líderes de los procesos sociales de trabajo; ya que explica:

Artículo 87: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Por su parte la Ley Orgánica del Trabajo en sus artículos 293, 295 y 296, expresa el vínculo que tienen la educación y el trabajo y cómo la

formación basada en competencias en el ámbito organizacional es de suma importancia.

Artículo 293. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 295. La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos.

Artículo 296. La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

De igual manera, la Carta Magna en el título IV, capítulo III “Del Poder Municipal” señala las funciones principales de las Contralorías Municipales y su deber con la sociedad, específicamente en el artículo 176, que plantea:

Artículo 176: Corresponde a la Contraloría Municipal el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos, sin menoscabo del alcance de las atribuciones de la Contraloría General de la República, y será dirigida por el Contralor o Contralora Municipal, designado o designada por el Concejo mediante concurso público que garantice la idoneidad y capacidad de quien sea designado o designada para el cargo, de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley.

Del mismo modo, la Ley Orgánica de la Administración Pública del año 2001, establece las responsabilidades de los organismos de gestión y

servicio público en los artículos: 5, 15, 18, 19 y 75, los cuales se precisan a continuación:

Artículo 5: La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social.

La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten.

Artículo 15: Los órganos, entes y misiones de la Administración Pública se crean, modifican y suprimen por los titulares de la potestad organizativa, conforme a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley. En el ejercicio de sus funciones, los mismos deberán sujetarse a los lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada.

Se entiende como órganos, las unidades administrativas de la República, de los Estados, de los Distritos Metropolitanos y de los Municipios a los que se les atribuyan funciones que tengan efectos jurídicos, o cuya actuación tenga carácter regulatorio. Tendrá el carácter de ente toda organización administrativa descentralizada funcionalmente con personalidad jurídica propia; sujeta al control, evaluación y seguimiento de sus actuaciones por parte de sus órganos rectores, de adscripción y de la Comisión Central de Planificación. Las misiones son aquellas creadas con la finalidad de satisfacer las necesidades fundamentales y urgentes de la población.

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Artículo 19: La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por la Presidenta o Presidente de la República, la

Comisión Central de Planificación, la Gobernadora o Gobernador, la Alcaldesa o Alcalde, según fuere el caso. La actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y entes de la Administración Pública se corresponderán y ajustará a su misión, y la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se adaptará a la de aquellas.

Artículo 75: Los órganos o entes rectores de los sistemas de apoyo fiscalizarán y supervisarán las actividades de los órganos que integran los respectivos sistemas de apoyo institucional de la Administración Pública, para lo cual estos órganos permitirán el acceso a documentos, expedientes, archivos, procedimientos y trámites administrativos, y suministrarán cualquier información que les sea requerida.

Los órganos o entes rectores de los sistemas de apoyo institucional evaluarán la información obtenida y ordenarán a los órganos de apoyo la corrección de las diferencias detectadas. Los órganos de apoyo deberán efectuar las correcciones señaladas y, en caso de incumplimiento, el respectivo órgano o ente rector formulará la queja correspondiente ante el ministro o ministra o máximo órgano jerárquico correspondiente, con copia a la Vicepresidenta Ejecutiva o Vicepresidente Ejecutivo.

También es importante resaltar el rango de líder de los trabajadores y trabajadoras que se encuentren en ejercicio de funciones directivas, según el artículo 37 del capítulo V “De las Personas en el Derecho del Trabajo” de la Ley Orgánica del Trabajo del año 2012 que reza:

Artículo 37: Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituirlas, en todo o en parte, en sus funciones.

La Contraloría Metropolitana de Caracas, establece en función del “Reglamento Interno de la Contraloría Metropolitana de Caracas” las siguientes normativas:

Artículo 1: El presente Reglamento establece las normas relacionadas con la Estructura Organizacional, Competencias y

Funcionamiento de las Direcciones y Oficinas de la Contraloría Metropolitana de Caracas. La designación de personas en masculino, tiene en las disposiciones de este Reglamento Interno un sentido genérico, referido siempre por igual a hombres y mujeres.

Artículo 4: Las actividades de la Contraloría Metropolitana de Caracas se cumplirán de acuerdo con lo previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Ley Especial sobre el Régimen del Distrito Metropolitano de Caracas, Ordenanza sobre la Contraloría Metropolitana de Caracas, en el presente Reglamento y en otras leyes y reglamentos aplicables.

Artículo 6: Son actos administrativos de efectos generales, los dictados por el Contralor Metropolitano de Caracas, de conformidad con la ley, que estén dirigidos a un número indeterminado de personas o que tengan contenido normativo, tal como el Reglamento Interno. Las Resoluciones Especiales, los Manuales y las Instrucciones tendrán el carácter de actos administrativos de efectos generales cuando cumplan las mencionadas condiciones.

El Reglamento Interno tiene por objeto fundamental establecer la estructura organizativa básica de la Contraloría Metropolitana de Caracas, así como las funciones y competencias de cada una de las Direcciones y Oficinas que la integran.

El Manual de Organización, tiene por objeto desarrollar, en concordancia con el Reglamento Interno, la organización y las competencias de cada una de las Direcciones y Oficinas integrantes de la estructura organizativa básica, establecida en el artículo 10 de este Reglamento.

Las Resoluciones Especiales tienen por objeto regular materias específicas que legalmente competen al Contralor Metropolitano de Caracas y contendrán normas que deban cumplirse, según corresponda, por el órgano y sus funcionarios, o por los entes, dependencias, funcionarios o personas sujetas al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría Metropolitana de Caracas.

Los Manuales de Normas y Procedimientos aprobados por el Contralor Metropolitano de Caracas, tendrán por objeto regular los procesos atinentes a las Direcciones y Oficinas de la Contraloría Metropolitana de Caracas, con vista a su optimización y sinergia; los deberes y atribuciones específicas del personal y los demás elementos necesarios para garantizar el mejor desempeño de las competencias asignadas a esta Contraloría.

Las Instrucciones dictadas por el Contralor Metropolitano de Caracas, tienen por objeto el establecimiento de lineamientos o directrices de actuación sobre determinados aspectos para el ejercicio de la actuación fiscal y la coordinación del control fiscal externo con el interno, dirigidas a los órganos o entes sujetos de control.

Artículo 7: Los actos administrativos a que se refiere el artículo anterior surtirán efectos a partir de su publicación en la GACETA OFICIAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS o en la fecha posterior a su publicación que tales actos indiquen. Se exceptúan de dicha publicación los actos internos de la Contraloría Metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo una investigación de esta magnitud, es necesario conocer la metodología con la cual se va a trabajar, es decir, estar familiarizado con los pasos que se pretenden emplear para alcanzar los objetivos propuestos, por tal motivo se presenta este capítulo, donde se explicará de forma breve los aspectos metodológicos que serán considerados en la investigación.

Fundamentación epistemológica

La elaboración de cualquier investigación requiere de una definición de conocimientos, tanto del hombre como del mundo donde habita, por medio de una perspectiva que presente un modelo epistémico y que esta permita ver la forma en la cual el investigador se acerca a su objeto de estudio. Según (Barrera, 2005, pág. 14), un modelo epistémico se define como:

“una representación del conocimiento, o forma significacional que sobre los eventos, las ideas, los hechos, cada cultura o cada contexto crea en su actividad interpretativa... son representaciones conceptuales sobre las cuales se soporta el pensamiento, a partir de las cuales se indaga sobre la realidad”.

En este sentido, se entiende por modelo epistémico como el conjunto de principios, postulados, ideas y formas de ver al mundo, que se constituyen en un paradigma, el cual servirá de medio para que el investigador se acerque a la realidad que le interesa estudiar.

Paradigma de la investigación

El paradigma de la investigación, según Balboa (1996, pág.17), “es una red de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y métodos, y establece una red de compromisos entre los miembros de una comunidad”.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que el paradigma es un esquema de tipo teórico, que sirve como vía de percepción y comprensión del mundo, que a lo largo del tiempo un grupo de científicos ha adoptado.

Dentro de este grupo de paradigmas se encuentra el positivista también conocido como paradigma cuantitativo, empírico-analítico o racionalista, el cual según Toro y Marcano (2003, pág.86), “Es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo”; asimismo Toro y Marcano (2003) subscriben una serie de enunciados que a continuación se nombran, y cada uno de estos enunciados contiene la explicación de cómo se articulan con la investigación.

a) El mundo natural tiene existencia propia, independiente de quien estudia.

En este sentido y para efectos de esta investigación, se entiende que la realidad que se investiga es (el fortalecer las competencias gerenciales de los directivos), es una situación dada, totalmente ajena a la voluntad del investigador, pero que requiere ser mejorada tomando en cuenta los resultados del proceso de indagación y las propuestas que se crean pertinentes.

b) Esta gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos del mundo natural y pueden ser descubiertas y descritas de manos objetivas y libres de valor por los investigadores con métodos adecuados.

Por lo antes expuesto se recurrió a un compendio de teorías según diversos autores, (Competencias gerenciales y modelos de competencias)

enfocados al nivel gerencial para de esta manera argumentar la investigación.

- c) El objeto que se obtiene se considera objetivo y factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares con independencia de quien lo descubre.

La aplicabilidad y factibilidad de la investigación proviene de la necesidad detectada en el entorno (Contraloría Metropolitana de Caracas), y se tomó en consideración que actualmente dentro del manual de descripción de cargos no se incluye el cargo de Directores y estos a su vez no cuentan con un perfil de competencias gerenciales.

- d) Utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias.

El planteamiento del problema de investigación parte de la lógica hipotético-deductiva, ya que asume la posibilidad de existencia de deficiencias en las competencias gerenciales del personal directivo de la Contraloría Metropolitana de Caracas.

Por lo antes mencionado, esta investigación se subscribe dentro del paradigma positivista, porque se entiende al mundo como una realidad dada, asumiendo que la realidad que da forma al problema es estática, de la cual se derivan de causas específicas y que ha generado deficiencias observables y medibles en la muestra de estudio, siendo susceptible a ser descrita a través de métodos de comprobación empírica, mediante los cuales se recolecta la información necesaria con el fin de estructurar en primer lugar el perfil de las competencias gerenciales requeridas por el personal directivo, en segundo lugar la medición de las brechas de formación que necesita la organización, en las competencias gerenciales del personal directivo, y en tercer lugar la propuesta de formación.

Asimismo, se concibe al hombre como un objeto digno de investigación, siendo su experiencia directa sobre el tema, la fuente principal de donde se obtienen los datos necesarios para el desarrollo de la investigación,

estableciendo una total independencia entre el sujeto investigador y el objeto cognoscible, lo que permite analizar y fragmentar su realidad, sin afectar su entorno inmediato. Estos datos son procesados a través de medios estadísticos que reflejan la pertinencia, objetividad y validez de la propuesta investigativa. Además, en ella se describirán los fenómenos de la realidad, libres de valor por parte del investigador, también por considerarse factible y comprobable.

Alcance de la investigación

Los estudios de alcance exploratorio se realizan “cuando el objeto consiste en examinar un tema poco estudiado” Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág.158).

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág.158), expresan que un estudio exploratorio “se caracteriza por comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un evento o situación”. Por lo antes mencionado, debido a que nunca se ha realizado un estudio sobre las competencias gerenciales de los directores de la C.M.C. el alcance de esta investigación será de tipo exploratorio.

Diseño de la investigación

Parafraseando a Hernández Fernández y Baptista (2006) el diseño de la investigación describe las maneras por las cuales se dan respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación, claro que estas deben estar vinculadas con la definición de estrategias a seguir en la búsqueda de soluciones al problema planteado.

En tal sentido Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 158), definen el diseño de la investigación como “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. Por lo antes mencionado esta investigación se enmarca dentro del diseño no

experimental porque no hubo manipulación de variables es decir, solo se observó su comportamiento en el campo. Asimismo será de tipo transeccional, ya que se hizo una única medición de las competencias de los Directores de la C.M.C.

A continuación se presentan los elementos del proceso de investigación:

- a) Selección de Tema: Luego que el autor de este trabajo de grado realizara pasantías institucionales en la dirección de recursos humanos de la C.M.C, detectó una debilidad dentro del manual de descripción de cargos debido a que el cargo de director no mostraba las competencias mínimas requeridas para dicho cargo.
- b) Arqueo Bibliográfico Documental: Para la construcción del marco teórico referencial se hizo énfasis en el área de las competencias genéricas, competencias gerenciales y las competencias de los gerentes. Adicionalmente se consultaron fuentes electrónicas, documentos legales de vital importancia como la Gaceta Oficial N°38.924 y otros trabajos de investigación.
- c) Elaboración y diseño de Instrumentos: Luego de conocer las competencias genéricas que se exponen en la Gaceta Oficial N°38.924 y compararlas con las competencias gerenciales trabajadas por Alles (2002), la cual se puede constatar en el cuadro N°3.

Cuadro N°3 Comparación de las competencias gerenciales teóricas y legales.	
COMPETENCIAS GERENCIALES	
Manual de competencias genéricas para los cargos de carrera (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 2008)	Diccionario de competencias de comportamientos gestión por competencias (Alles M. , 2002)
Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir un enfoque adecuado para resolver un problema, esto incluye asumir nuevos retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que se es capaz de analizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto aborda asumir nuevos y crecientes retos con una aptitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
Desarrollo de los recursos humanos: implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las del equipo de trabajo y con la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados.	Desarrollo de las personas: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
Iniciativa: Disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo.	Iniciativa: Disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo.
Liderazgo de equipos: Significa asumir el rol de líder en un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo, implica el deseo de guiar a otros que no se muestra como una posición de autoridad.	Liderazgo: Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás.
Trabajo en equipo: Es el propósito genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o aptitudes individualistas.	Trabajo en equipo: Es la capacidad de participar activamente en la persecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
Pensamiento analítico: Capacidad de entender una situación desglosándola en partes identificando las relaciones causa efecto.	Toma de decisiones: Capacidad de entender una situación desglosándola en pequeñas o identificando sus implicaciones pasó a paso.

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro fue de gran importancia, porque permitió determinar y validar teóricamente las competencias gerenciales que fueron trabajadas en esta investigación, al igual que favoreció la elaboración del instrumento aplicado a la muestra de estudio. Por su parte para obtener el nivel mínimo requerido de cada competencia se procedió al análisis del perfil genérico de competencias para gerentes de Spencer y Spencer (1993), el cual posee unos indicadores mínimos requeridos en cada competencia los cuales fueron utilizados en esta investigación.

- d) Selección de la muestra y aplicación de instrumentos: Para seleccionar la muestra se tomó en consideración la población a la cual se ha de dirigir la investigación y teniendo en cuenta que esta investigación va dirigida a los Directores de la C.M.C, la muestra tomada fueron todos aquellos funcionarios que están a cargo de los Directores de esta organización, una vez seleccionada la muestra, se procedió a la aplicación del instrumento.
- e) Recolección y análisis de los resultados: Luego de recolectados y analizados los datos se lograron obtener los resultados, partiendo de ellos se pudo conocer el grado en el cual se encontraban los Directores en cada una de las competencias gerenciales.

Población y muestra

Se define población según Buendía, Eisman, Bravo y Hernández (1998, pág.28), como “un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados”. Debido a que el objeto de estudio fue reconocer y definir las competencias gerenciales de los Directores y Directoras de la Contraloría Metropolitana de Caracas, la población estuvo

compuesta por todos los trabajadores y trabajadoras de la referida Institución, la cual para el momento de esta investigación estaba conformada por un total de ochenta (80) personas, que de una u otra forma se encontraban afectadas positiva o negativamente por el desempeño de quienes ejercían funciones gerenciales.

Según Tamayo y Tamayo (1997, pág.38), la muestra “es un grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. Fundamentado en lo antes mencionado y dado que el objeto de estudio fueron las competencias gerenciales de los Directores y Directoras de la C.M.C, la muestra estuvo conformada por los subordinados y subordinadas de los Directores y Directoras, compuesto por un total de cincuenta y un (51) personas que fueron capaces de generar datos reales que permitieron medir y determinar la problemática, estableciéndose la evaluación del tipo hacia arriba o ascendente.

Técnicas de recolección de datos

Con la finalidad de dar respuestas a las preguntas de investigación y obtener los datos necesarios, se plantearon las técnicas e instrumentos de recolección de datos y al tratarse de una investigación de campo y luego de conocer las características de la muestra de estudio, la técnica de investigación fue la encuesta, que para Arias (2006, pag,72), es definida como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación a un tema en particular”.

La encuesta se realizó a través de un cuestionario aplicado a los trabajadores y trabajadoras que son subordinados y subordinadas de los diferentes Directores y Directoras de la Contraloría Metropolitana de Caracas, con respecto al cuestionario Arias (2006, pag,74), explica que “es la

modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita o mediante un instrumento”. Instrumento que será explicado a continuación.

Instrumento de recolección de datos

Siendo que este es un estudio exploratorio, según Fernández, Hernández y Baptista (2006) “donde las fuentes son escasas el investigador comienza a adentrarse en el problema de investigación y a sugerir cómo puede estar constituido tal dominio.”

En este sentido, la construcción de este instrumento de recolección de datos partió del Manual de Competencias Genéricas de la Administración Pública, publicado en la Gaceta Oficial N° 38.924 con fecha 6 de mayo de (2008), donde se exponen todas las competencias que debe poseer un funcionario público, sin embargo no todas esas competencias son de tipo gerenciales, motivo por el cual nos basamos en el Diccionario de competencias de comportamientos gestión por competencias de Alles (2002) para seleccionar aquellas competencias de corte gerencial y finalmente para definir el nivel mínimo requerido de cada competencia se tomó como referente el Modelo genérico de competencias gerenciales de Spencer y Spencer (2003).

A continuación se presentan las competencias seleccionadas y los niveles mínimos requeridos:

1. **CONFIANZA EN SI MISMO:** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema, esto incluye asumir nuevos retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista:

Cuadro N°4 Competencia: confianza en sí mismo.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	No es seguro.	No demuestra seguridad en sus acciones. Trabaja bajo supervisión continua.
1	Muestra confianza en sí mismo.	Trabaja sin requerir supervisión. Aparece seguro ante los demás.
2	Se muestra muy seguro y decidido en la mayoría de sus conductas.	Actúa sin necesidad de consultar. Muestra seguridad en sus acciones.
3	Muestra una conducta abierta y presenta su posición ante hechos, acciones y situaciones de manera clara y segura.	Busca nuevas responsabilidades. Presenta argumentos cuando no está de acuerdo con sus superiores.
4	Se presenta como una persona con un alto grado de seguridad y demuestra su posición ante hechos con convicción y firmeza.	Disfruta con los cometidos desafiantes. Presenta sus argumentos de manera serena.

Manual de competencias genéricas de la administración pública prescritas en la Gaceta Oficial N° 38.924

Dentro del perfil genérico de competencias para gerentes de Spencer y Spencer (2003), se establecen varios indicadores dentro de la competencia de autoconfianza, los cuales expresan que el director debe; tener la capacidad de cuestionar las acciones de los superiores y asumir las responsabilidades personales por los problemas o errores.

Luego de conocer los indicadores de la competencia autoconfianza dados por el autor Spencer y Spencer, y tomando en consideración las conductas asociadas dentro del Manual de Competencias Genéricas de la Administración Pública se tomó el grado número tres como el mínimo requerido para dicha competencia.

- 2. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS:** Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con

las del equipo de trabajo y con la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados:

Cuadro N°5 Competencia: desarrollo de los recursos humanos.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
-1	Desanima.	Genera expectativas negativas en los demás.
0	No hace esfuerzo para el desarrollo de la persona.	Se focaliza en hacer bien su propio trabajo para dar el ejemplo más que en las necesidades de los demás.
1	Expresa expectativas positivas del personal.	Cree que los demás pueden aprender por sus propios medios. Realiza comentarios positivos en cuanto al potencial de los demás.
2	Da indicaciones oportunas.	Explica cómo hacer las tareas, da sugerencias útiles.
3	Brinda asistencia.	Da explicaciones y ofrece ayuda. Da soporte práctico o asistencia para hacer un trabajo más fácil (recursos adicionales o información).
4	Promueve la capacitación.	Hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje del personal.
5	Promueve el desarrollo.	Identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos. Da autonomía para la realización de las tareas, con la formalidad de estimar el desarrollo.

Manual de competencias genéricas de la administración pública prescritas en la Gaceta Oficial N° 38.924

En el perfil genérico de competencias para gerentes de Spencer y Spencer (2003), los indicadores que se plantean en la competencia de desarrollo de los recursos humanos son los siguientes: el director deberá tener la capacidad de formar a los demás mediante instrucciones, sugerencias, explicaciones y otras formas de apoyo, así como dar desarrollo específico o formación.

Luego de conocer los indicadores de la competencia desarrollo de los recursos humanos por el autor Spencer y Spencer, y tomando en consideración las conductas asociadas de dicha competencia que fueron estipuladas en el Manual de Competencias Genéricas de la Administración Pública se tomó el grado número cuatro como el mínimo requerido para dicha competencia.

3. **INICIATIVA:** Disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo:

Cuadro N°6 Competencia: iniciativa.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
-1	Evita el trabajo que se requiere.	Trata de librarse del trabajo.
0	No realiza su trabajo.	Requiere supervisión constante.
1	Trabaja independientemente.	Propone mejoras a los procedimientos definidos, que redundan en una mejora de los servicios. Completa sus tareas sin supervisión constante.
2	Aborda las oportunidades y problemas.	Busca efectivamente respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Manifiesta una disposición proactiva a la resolución de problemas.
3	Es decidido frente a la crisis.	Actúa antes que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias.
4	Se adapta a los cambios.	Demuestra agilidad en la respuesta a los cambios.

Manual de competencias genéricas de la administración pública prescritas en la Gaceta Oficial N° 38.924

Según Spencer y Spencer (2003), las iniciativas o indicadores predominantes en los Directores se concretan en: Gestionar las crisis rápida y eficazmente, la tenacidad y la persistencia para cumplir una tarea o perseguir un objetivo y el destinar largas horas al trabajo son también características de los gerentes de alto nivel.

Por lo tanto, luego de conocer los indicadores de la competencia iniciativa dadas por el autor Spencer y Spencer, y considerando las conductas asociadas a la competencia antes mencionada contenidas en el Manual de Competencias Genéricas de la Administración Pública se consideró el grado número tres como el mínimo requerido para dicha competencia.

4. **LIDERAZGO DE EQUIPOS:** Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica el deseo de guiar a otros que no se muestra como una posición de autoridad

Cuadro N°7 Competencia: liderazgo de equipos.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
-1	No Aplica.	Se rehúsa o falla al conducir, no da pautas o directivas cuando los integrantes del equipo de trabajo la necesitan.
0	No aplica.	El trabajo no requiere liderazgo.
1	Maneja reuniones.	Gerencia las reuniones, formula agenda y objetivos, controla el tiempo, realiza asignaciones.
2	Informa al personal.	Deja que el personal afectado por una decisión sepa que está ocurriendo. Asegura que el grupo tenga toda la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión.
3	Usa la autoridad como justicia.	Usa la autoridad y poder en forma justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal por tratar a todos los miembros del grupo justamente.
4	Promueve la efectividad del equipo de trabajo.	Usa estrategias para promover la moral del equipo y su productividad.
5	Se posiciona así mismo como líder.	Asegura que el personal acuerde con la misión del líder, objetivos, agenda, clima organizacional y sus políticas. "se coloca como un buen ejemplo" (Ej. Muestra conductas deseadas). Asegura que se completen las tareas del grupo.
6	Comunica una misión requerida.	Tiene carisma genuino, comunica la misión de la organización, generando entusiasmo y compromiso.

Manual de competencias genéricas de la administración pública prescritas en la Gaceta Oficial N° 38.924

Según Spencer y Spencer (2003) Los indicadores que más se relacionan al liderar equipos son: establecer y comunicar elevados estándares para el rendimiento del grupo y el mantener la relación del grupo con la organización: obtener recursos para el grupo.

En conclusión se puede decir que el grado número cuatro es el que más se asemeja a los indicadores antes mencionados dentro del Manual de Competencias Genéricas de la Administración Pública, el cual expresa que el líder debe promover la efectividad del equipo de trabajo y así mismo usar estrategias para incentivar la moral y la productividad.

5. **TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION:** Es el propósito genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una aptitud individualista.

Cuadro N°8 Competencia: trabajo en equipo y cooperación.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
-1	No coopera.	Causa problemas al grupo.
0	Neutral o no se aplica.	No participa o no es miembro de ningún grupo.
1	Coopera.	Participa con gusto, apoya las decisiones del grupo. Realiza su cuota de trabajo.
2	Comparte información.	Comparte toda la información útil y relevante para el grupo.
3	Expresa expectativas positivas.	Expresa expectativas positivas de los otros integrantes del equipo de trabajo. Habla en forma positiva de los miembros del grupo. Respeto la diversidad de opiniones.
4	Reconoce y demuestra confianza.	Reconoce y confía en las habilidades y capacidades del grupo para el logro de los objetivos.
5	Resuelve conflictos.	Alienta o facilita una beneficiosa resolución de conflictos.

Manual de competencias genéricas de la administración pública prescritas en la Gaceta Oficial N° 38.924

Según Spencer y Spencer (2003), para que un director mantenga un trabajo en equipo y una cooperación óptima, requiere como mínimo: Dar crédito y animar la asunción de responsabilidad y poder del grupo, trabajan para mejorar el espíritu de grupo y la moral, para desarrollar el trabajo en grupo y la cooperación, y resuelven conflictos del grupo.

En conclusión se puede decir; que el grado que más se asemeja a este dentro del Manual de Competencias Genéricas de la Administración Pública es el número cuatro, el cual expresa que el director debe reconocer y confiar en las habilidades y capacidades del grupo para el logro de los objetivos.

6. **PENSAMIENTO ANALITICO:** La capacidad de entender una situación, desglosándola en partes identificando las relaciones causa-efecto.

Cuadro Nº9 Competencia: pensamiento analítico.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	No aplica.	Responde automáticamente a las necesidades y requerimientos, sin ningún tipo de análisis.
1	Analiza los problemas.	Analiza los problemas por tareas o actividades.
2	Ve relaciones básicas.	Analiza las relaciones entre las partes de un problema o situación. Realiza relaciones causales simples (A causa de "B", sucede "C") o pros y contra de las decisiones. Pone prioridades a las tareas, actividades o procesos importantes.
3	Ve relaciones múltiples.	Analiza las relaciones entre las diversas partes de un problema o situación. Reconoce diversas causas probables de eventos o diferentes consecuencias de las acciones. Anticipa los obstáculos que pueden surgir en un proceso y los pasos a seguir para su solución.
4	Realiza planes y análisis complejos.	Utiliza diferentes técnicas para analizar las partes de un problema complejo para lograr una solución. Presenta soluciones causales en cadena.

Manual de competencias genéricas de la administración pública prescritas en la Gaceta Oficial Nº 38.924

Según Spencer y Spencer (2003), los Directores para cumplir con la competencia del pensamiento analítico deben como mínimo: analizar sistemáticamente las situaciones para determinar las causas o consecuencias, deben anticipar de manera realista los obstáculos y planificar la manera de abordarlos, así mismo tienen que pensar qué necesitan para cumplir las tareas u objetivos.

Por lo antes expuesto, se puede decir que el grado que más se aproxima a los indicadores óptimos están dentro del grado número tres del Manual de Competencias Genéricas de la Administración Pública, el cual reza que el director debe analizar las relaciones entre las diversas partes de un problema o situación, reconoce diversas causas probables de eventos o diferentes consecuencias de las acciones y anticipa los obstáculos que pueden surgir en un proceso y los pasos a seguir para su solución. Estos cuadros estructuraron el instrumento de la investigación, el cual se distribuyó a la muestra, véase anexo 1

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis de los resultados

En el presente capítulo, se detalla el análisis e interpretación de los resultados, obtenidos a través de los cuestionarios que se aplicaron a la muestra seleccionada. Se procedió en primer término, a ordenar los datos en tablas en función de cada una de las competencias para luego ser procesados y graficados estadísticamente, con la finalidad de dar respuesta al objetivo 2 y poder emitir las conclusiones de la investigación.

Para el análisis de los datos se llevó a cabo la recolección de la información mediante la aplicación de la encuesta a todos los subordinados del personal directivo de la Contraloría Metropolitana de Caracas, lo cual arrojó una serie de resultados e informaciones relacionadas con el problema planteado en función de los objetivos de esta investigación.

Los resultados obtenidos se presentan a través de una tabla general de medición de brechas de formación, expuestos en la tabla N°1 los cuales se obtuvieron partiendo del nivel esperado en cada competencia de acuerdo con el modelo de Spencer y Spencer (2003), luego se compararon con los resultados obtenidos del instrumento aplicado, lo cual permitió hacer una resta del nivel esperado con el nivel real, permitiendo así conocer la brecha de competencia.

Luego se elaboró la figura N°4 la cual permitió visualizar y realizar de manera sencilla el análisis correspondiente, tal como refiere Balestrini (1998, pág. 149), “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. Esto condujo a analizar las opiniones de los sujetos encuestados y en base a sus respuestas generar un cuerpo de conclusiones y recomendaciones finales que sustenten la propuesta.

La metodología utilizada para obtener los resultados de la Figura n°4 fue la de “proporcionalidad estadística”, la cual consiste en conocer el porcentaje de incidencia de una muestra, para esto se requiere un número de casos específicos y luego dividirlos por el total de casos, permitiendo obtener el porcentaje de incidencia.

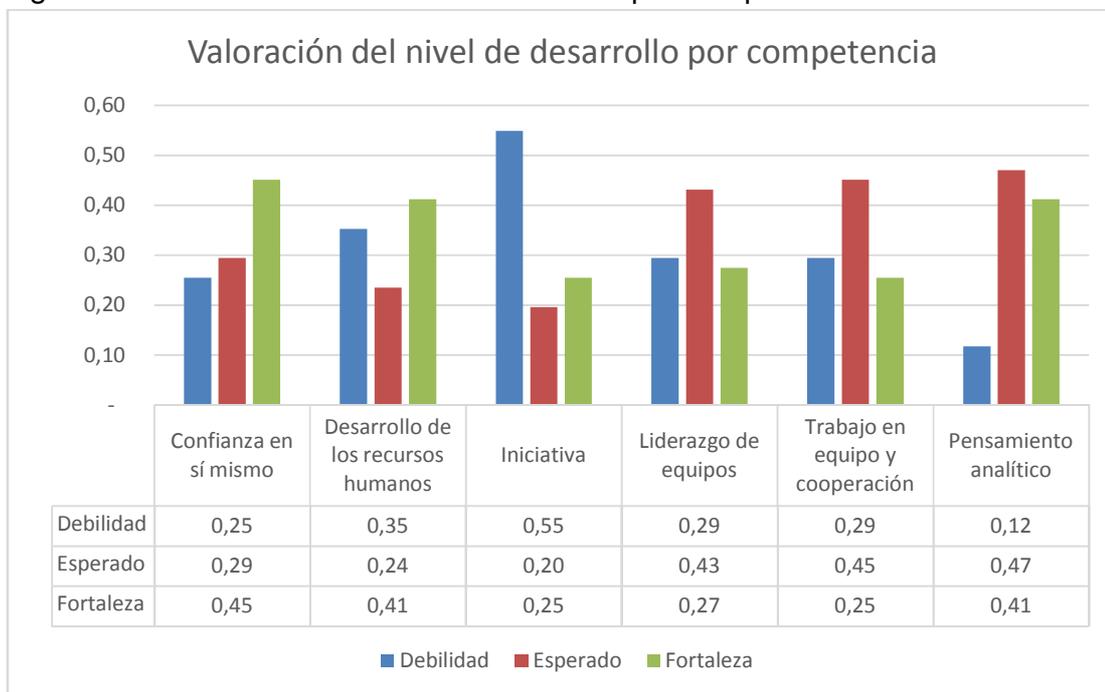
Tabla N° 1 Tabla general de medición de brechas de formación

TABLA GENERAL DE MEDICIÓN DE BRECHAS DE FORMACIÓN			
COMPETENCIAS	ESPERADO	REAL	BRECHA
Confianza en sí mismo	3	3.0	0
Desarrollo de los recursos humanos	4	3.7	- 0.3
Iniciativa	3	2.5	- 0.5
Liderazgo de equipos	4	3.4	- 0.6
Trabajo en equipo y cooperación	4	3.6	- 0.4
Pensamiento analítico	3	3.3	+ 0.3

Elaboración propia

Los resultados de los instrumentos aplicados permitieron reconocer el nivel de competencia que poseen los Directores de la C.M.C, en la siguiente figura se muestra el comportamiento de los datos de la evaluación realizada.

Figura N°4 Valoración del nivel de desarrollo por competencias



Elaboración propia

En lo que corresponde a la valoración de la competencia “**confianza en sí mismo**” se evidenció una divergencia en cuanto a las respuestas emitidas por los consultados, esto pues el 25% de los encuestados consideró que los Directores poseen cierta debilidad en esta competencia, así mismo un 29% los ubicó dentro de lo esperado y un 45% opinaron que los Directores cuentan con una fortaleza en la antes mencionada competencia.

Partiendo de los datos analizados se puede decir entonces que, el 0,25 de los trabajadores encuestados consideraron que esta competencia se encuentra débil y que el personal directivo se muestra seguro y decidido en la mayoría de sus conductas; según la conducta asociada al resultado obtenido, por otra parte más del 70% considera que los Directores tienen un alto grado de confianza en sí mismos, debido a que los colocan en lo esperado o por encima de lo esperado, pudiendo entonces la competencia confianza en sí mismo ser considerada como un punto fuerte dentro de las competencias

gerenciales de los Directores de la C.M.C, la cual puede ser tomada como una fortaleza al momento de confrontar hechos y situaciones de manera clara y segura que necesiten ser afrontados con convicción y firmeza.

En lo que respecta a la competencia "**desarrollo de los recursos humanos**"; se puede apreciar que un 35% de los consultados opinaron que los Directores cuentan con cierta debilidad en lo que respecta al desarrollo de su capital humano, el 24% de los subordinados expresaron que los Directores de la Contraloría Metropolitana de Caracas se encuentran dentro de lo esperado y un 41% coincidieron en que el personal directivo cuenta con un grado de fortaleza en esta competencia.

Lo descrito anteriormente permite concluir que las estrategias aplicadas en relación al desarrollo de los recursos humanos por los Directores de la organización, se encuentran dentro de lo esperado o por encima de lo esperado y satisfacen las expectativas según un 65% de los subordinados que fueron encuestados en base a su desarrollo dentro de la organización. Es importante destacar que al contar con Directores que brindan asistencia, que promueven la capacitación y el desarrollo de sus subordinados permite a estos alcanzar el éxito personal y organizacional de manera eficaz y eficiente.

Por su parte para la competencia "**iniciativa**", 55% de los encuestados identificaron a los Directores con una debilidad, dejándolos posicionados muy por debajo de lo esperado, solo un 20% opinaron que estos se encontraban en el nivel esperado y un 0,25 estuvieron de acuerdo con que sus superiores tienen una fuerte iniciativa al momento de actuar antes que se lo soliciten o antes de ser forzados por las circunstancias.

Fundamentado en lo anterior, se puede decir que los Directores han descuidado aspectos claves dentro de lo que respecta a la iniciativa, como la disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados por iniciativa propia sin estar condicionado por las exigencias del momento. Esto hace considerar que los Directores de la C.M.C tienen una

debilidad que obstaculiza el logro de la excelencia institucional y el máximo desempeño de las labores que están llamados a desarrollar.

Los resultados referentes a la competencia **“liderazgo de equipos”** expresan que, apenas un 29% de las opiniones expresaron que para esta competencia los Directores presentan una debilidad, por su parte otro 43% los ubicaron dentro de lo esperado y un 27% los observa con fortalezas al momento de liderar equipos.

Partiendo del análisis de los resultados de esta competencia se puede decir que, la gran mayoría de los encuestados expresaron que los Directores están dentro de lo esperado y que estos promueven la efectividad de los equipos de trabajo, aún cuando un grupo representativo de 0,29 observan debilidad. Es importante destacar que dentro de las organizaciones los Directores deben posicionarse a ellos mismos como líderes, para que su equipo de trabajo cuente con una figura que los apoye y ayude al momento de perseguir los mismos intereses.

En relación a lo expresado por los encuestados sobre la competencia **“trabajo en equipo y cooperación”**, el 29% indicaron que sus directivos poseen una debilidad, por otro lado un 45% los ubicó dentro de lo esperado y un 25% observan que los Directores tienen una fortaleza en dicha competencia.

Los resultados antes mencionados expresan que casi la mitad de los encuestados perciben que las conductas de los Directores satisfacen las expectativas de su personal a cargo, debido a que los posicionaron dentro de lo esperado, dejando de manifiesto que las estrategias desarrolladas por la gerencia motivan, incentivan y comprometen a sus subordinados en el logro de las metas y los objetivos institucionales.

Por su parte los resultados expresados en la competencia **“pensamiento analítico”** dejaron de manifiesto que un 0,12 de los consultados opinaron que los Directores cuentan con cierta debilidad, por su parte 0,47 consideraron que los Directores están dentro de lo esperado según

las conductas asociadas y el 0,41 restante opinaron que los Directores cuentan con una fortaleza en la ya mencionada competencia.

En concordancia con los resultados, se puede concluir que un alto número de trabajadores consideraron que los Directores están por encima de lo esperado, al observar que ellos reconocen las causas probables de un evento y sus diferentes consecuencias, anticipan los obstáculos y los pasos a seguir para su solución.

Los resultados muestran que si bien hay ciertas debilidades en la mayoría de las competencias, se entiende que los colaboradores son capaces de valorar las fortalezas del desempeño de sus superiores. Así mismo, estos resultados servirán de guía al momento de desarrollar la propuesta de formación para el tren directivo de la C.M.C, siendo este el objetivo general de este trabajo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE FORMACIÓN

Detrás del éxito de las organizaciones que marcan un estándar de excelencia, se encuentran gerentes innovadores cuyas visiones son compartidas por sus superiores, sus iguales y sus colaboradores, lo que requiere un conocimiento pleno y detallado del ámbito de acción de las organizaciones. El diseño de esta propuesta incorpora las tendencias más recientes en la práctica de la gerencia mundial y enfatiza la importancia de asentarlas en nuestra realidad mediante una educación centrada en el participante que utiliza como herramientas casos de enseñanza, simulaciones de tomas de decisiones gerenciales y experiencias vividas.

La propuesta surge luego de evidenciar debilidades en las competencias gerenciales Iniciativa y Desarrollo de los recursos humanos, las cuales pudieran ser fortalecidas mediante la formación, lo cual ayudaría a alcanzar los objetivos organizacionales establecidos. Asimismo, el resto de las competencias que lograron el nivel mínimo requerido o estuvieron por encima de dicho nivel también son desarrolladas en la propuesta, ya que la formación está dirigida a personas que ocupan cargos de libre nombramiento y remoción, por lo cual no son resultados de una constante, es decir pueden variar, por esta razón la propuesta de formación involucra el reforzamiento de todas las competencias gerenciales.

Nombre de la propuesta Fortalecimiento de Competencias Gerenciales			
Propósito Afianzar conocimientos, técnicas y herramientas que permitan la mejora de las competencias del nivel gerencial en Directores y Directoras de la Contraloría Metropolitana de Caracas; necesarias para la planificación y ejecución de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas organizacionales.			
Carácter Teórico-práctico		Modalidad Presencial	
Estructura Curricular Este programa se desarrollará de acuerdo a los siguientes módulos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia Liderazgo de equipos – 8 horas 2. Competencia Desarrollo de los recursos humanos – 8 horas 3. Competencia Trabajo en equipo y cooperación -8 horas 4. Competencia Confianza en sí mismo – 8 horas 5. Competencia Iniciativa – 8 horas 6. Competencia Pensamiento analítico – 8 horas 			
Duración en horas 48 horas		Nº de cupos Máximo 10 participantes por módulo.	
Justificación de la propuesta Luego de conocer las competencias gerenciales que deben poseer los directores de la Contraloría Metropolitana de Caracas, se diseñó la propuesta con la finalidad de fomentar y desarrollar el cumplimiento de la misión planteada por la organización, a través de actividades de formación con estrategias que profundicen los contenidos intrínsecos en las competencias gerenciales, abordando también los aspectos metodológicos, administrativos y logísticos.			
Módulo 1 Competencia Liderazgo de equipos			
Objetivo	El participante estará en la capacidad de manejar la autoridad y el poder que posee de forma justa y equitativa de manera tal que se promuevan las estrategias de productividad y compromiso de su equipo de trabajo.		
Contenidos	Conversaciones públicas y privadas. Comunicación oír y escuchar. Competencias conversacionales. Proponer e indagar. Reclamos asertivos.		
Estrategias didácticas	Dinámica: "Escucha activa del otro".	Conversaciones	Clases
Módulo 2 Competencia Desarrollo de los recursos humanos			
Objetivo	El participante estará en capacidad de diseñar y aplicar instrumentos que le permitan identificar las necesidades de formación de sus equipos de trabajo para así tomar decisiones del desarrollo técnico y personal del equipo.		
Contenidos	Planificación estratégica de personal. Como delegar con eficiencia. Valoración y reconocimiento Autoridad, poder e influencia. Instrumentos de medición.		
Estrategias didácticas	Lluvia de ideas	Técnicas de discusión grupal	Sesiones de retro información

Módulo 3			
Competencia Iniciativa			
Objetivo	El participante podrá conducir equipos de trabajo, reconociendo las habilidades y capacidades del grupo, manteniendo un espíritu de cooperación de forma tal que se logren los objetivos organizacionales.		
Contenidos	El gerente como coach. Herramientas de coach. Coaching al servicio del liderazgo de equipos.		
Estrategias didácticas	Lectura orientada	Demostración y ejecución	Simulación de toma de decisiones
Módulo 4			
Competencia Trabajo en equipo y cooperación			
Objetivo	El participante podrá desarrollar respuestas asertivas ante sus superiores, pares u otras personas con la finalidad de lograr acuerdos y los objetivos organizacionales.		
Contenidos	Maestría personal ante los cambios. Manejo del miedo. Resolver la tensión luchar o huir.		
Estrategias didácticas	Estudio de casos	Técnicas vivenciales	Análisis de lecturas
Módulo 5			
Competencia Confianza en sí mismo			
Objetivo	El participante será capaz de responder de manera eficaz, ante las diversas situaciones que se le presenten en el ámbito laboral.		
Contenidos	Los nuevos paradigmas organizacionales. Límites físicos y mentales. El problema es cómo se maneja el problema. Manejo de situaciones difíciles.		
Estrategias didácticas	Demostración y ejecución	Dramatización	Clases
Módulo 6			
Competencia Pensamiento analítico			
Objetivo	El participante tendrá la capacidad de analizar y entender diversas situaciones, utilizando técnicas que le permitan identificar las partes de un problema para sustentar la toma de decisiones frente a su grupo de trabajo.		
Contenidos	Planificación sistémica y visionaria. Pensamiento estratégico y operativo. Las tácticas en el manejo de prioridades. Aprender, desaprender, reaprender y soltar. Planificación estratégica personal.		
Estrategias didácticas	Juego de negocios	Clases	Lectura orientada

CONCLUSIONES

Con base en el trabajo de investigación desarrollado y al incluir los aspectos teóricos, metodológicos y los resultados obtenidos en la investigación se plantean las siguientes ideas a modo de conclusiones, relacionadas con cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

El primer objetivo de la investigación planteaba: determinar las competencias gerenciales requeridas por el personal directivo de la Contraloría Metropolitana de Caracas.

Para ello, en primer lugar se tomaron como base las competencias genéricas expresadas en la Gaceta Oficial N° 38.924, esto por ser el fundamento legal que más se acerca a brindar una descripción por competencias para la administración pública en Venezuela.

Luego estas competencias genéricas fueron contrastadas con las competencias del nivel ejecutivo trabajadas por Alles (2002), y de esta manera se logró determinar las competencias: confianza en sí mismo, desarrollo de los recursos humanos, iniciativa, liderazgo de equipos, trabajo en equipo y cooperación, y pensamiento analítico. Fueron un total de seis competencias gerenciales y estas se pueden constatar en el cuadro N°3.

El segundo objetivo plantea: establecer estrategias de medición de las brechas de formación que necesita la organización, en las competencias gerenciales del personal directivo.

Se tomaron las competencias gerenciales determinadas en el objetivo N°1 de la investigación y a su vez se analizó el perfil genérico de competencias para gerentes de Spencer y Spencer (2003), del cual se tomaron los indicadores mínimos requeridos para cada una de las competencias a evaluar en los Directores de la C.M.C.

Partiendo de lo antes mencionado, se creó un instrumento de recolección de datos el cual fue aplicado a los subordinados de los

Directores de la C.M.C, y después de su análisis se pudo constatar que la calidad de la gerencia en la Contraloría Metropolitana de Caracas es alta en las competencias: confianza en sí mismo, desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo y cooperación y pensamiento analítico, pero se observan debilidades en las competencias: iniciativa y liderazgo de equipos, considerándose que estas debilidades se pueden subsanar en gran medida a través de acciones formativas para el fortalecimiento de estas competencias.

El tercer objetivo se basa en proponer acciones formativas para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del personal directivo de la Contraloría Metropolitana de Caracas, para dar respuesta a este objetivo se creó una propuesta de formación. Para lo cual se revisó el mercado de ofertas de formación, que podrían mejorar la situación de los Directores de la C.M.C y que de esta manera la organización cuente con un personal directivo de vanguardia.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones dadas por el investigador resaltan que es importante que las competencias anteriormente definidas, constituyen un aporte para la Institución y se consolidará como un antecedente para futuras investigaciones sobre esta temática. Además de lo señalado, resultaría interesante aplicar esta investigación en otras instituciones públicas, considerando; en primer lugar las exigencias del Estado Venezolano y su interés para que estas instituciones migren al sistema de evaluación por competencias y en segundo lugar tomando en cuenta la aplicabilidad de las competencias que se abordaron y precisaron en este estudio.

Asimismo, el investigador plantea una serie de recomendaciones puntuales las cuales podrían permitir que la organización tenga un mejor funcionamiento, entre ellas se encuentran:

- Elaborar programas de formación orientados a desarrollar y fortalecer las competencias Iniciativa y Liderazgo de equipos.
- Mantener al equipo directivo actualizado en dichas competencias, motivado a los índices de rotación del nivel estratégico.
- Se recomienda a la Contraloría Metropolitana de Caracas a través de su dirección de recursos humanos, definir las competencias técnicas y genéricas de su personal, a fin de contar con el manual de competencias y al mismo tiempo optimizar la gestión del nivel estratégico institucional.

A efectos de futuros investigadores que pretendan validar esta investigación en otras organizaciones, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Contar con un facilitador dentro de la organización que ayude a obtener información, la aplicación y la recolección de los instrumentos.
- Constatar en primera instancia si la organización cuenta con un manual de descripción de cargos para el personal directivo o gerencial.

Verificar las actualizaciones que haga la administración pública en materia de capacitación y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: el diccionario. Buenos aires: Granica.
- Alles, M. (2008). Selección por competencias. Argentina: Granica.
- Allles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Buenos aires: Granica.
- Antunez, M. (2000). El ABC del desarrollo Organizacional. México: Eudecor.
- Arias y Heredia. (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México D.F: Trillas.
- Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Balboa, R. (1996). Un Nuevo paradigma en Educación y Formación de recursos humanos. Caracas: Departamentos de Asuntos Públicos de LAGOVEN, (filial de PDVSA).
- Balestrini, M. (2002). Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación. Caracas: Panapo.
- Balestrini, M. (1998). Procedimientos técnicos de investigación documental. Orientación para la presentación de informes, monografías, tesis y otros. Caracas: Panapo.
- Barrera, F. (2005). Modelos Epistémicos en educación y en investigación. Caracas: SYPAL.
- Boland, L. Stancatti, F. Gismano ,M y Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. Teoría y práctica. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- Bravo, S. y. (1988). Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. Madrid: Paraninfo.
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias. México. : Trillas.

- Buendía, Eisman, L. Colás Bravo, M.P. y Hernández Pina, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- C.M.C, O. d. (2012). *Contraloría Metropolitana de Caracas. Contraloría Metropolitana de Caracas*, 2-3.
- Castillejo, J. L., Sarramona & Vázquez Gómez, O. (1988). *Pedagogía Laboral*.
- Claude, I.-L. (1997). *Gestión de las competencias*. España: Gestión 2000.
- Corominas, E. (2001). *Competencias genéricas en la formación universitaria*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá.: 5ta. ed. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson.
- Díaz Barriga, A. (2005). *Enseñanza Situada*. México: Frida.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.906 (8 de 3 de 2000).
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.689 (23 de 5 de 2007).
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.055 (30 de 4 de 2008).
- Gaceta Oficial Ordinaria del Distrito Metropolitano de Caracas, 00292 (4 de 11 de 2008).
- Gélinier, O. (1983). *La formation, outil de direction pour le progrès*. Paris: Personnel.
- Gómez, J. (1999). *Recursos humanos, fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Encuentro.
- Guillén, C; Galan, F y Velázquez, R. (2000). *Clima organizacional*. En *psicología del trabajo para las relaciones laborales*. McGraw-Hill-inte.

Hellriegel, Jackson y Slocum. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. D.F México.: 9na. Edición. Thompson Editores, S.A.

Hernández y Rodríguez. (2006). Introducción a la administración. México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill. Interamericana, S.A. .

Hodgetts, R. (1989). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw- Hill.

House, R. (1996). A path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and reformulated theory. The Leadership Quarterly.

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor- OPS.

Katz, R. (1986). El arte de un administrador efectivo. Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.

Koontz y O'Donel. (2009). Administración. México D.F: McGraw-Hill.

Koontz y Weihrich. (2006). Administración. México D.F: McGraw Hill.

Latorre, Rincón y Arnal. (2003). Bases Metodológicas de la Investigación Educativa. Barcelona: Experiencia S.L.

Lévy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Marcano, M. (2006). Lecciones Preliminares de Psicología. Valencia : Universidad de Carabobo.

Marshall, D. (1967). The Meaning of Scope in Public Administration. New York : John et al.

Martínez, P, Martínez, M & Muñoz. J. (s.f.). Relieve. Recuperado el 3 de 7 de 2014, de http://www.uv.es/RELIEVE/v14n2/RELIEVEv14n2_1.htm

McClelland. (1973). Testing for competence rather than for intelligence . Washington D.C: American Psychologist.

Organo divulgativo. (2012). Contraloría Metropolitana de Caracas , 3.

- Prieto, L. (1978). El concepto del líder. El maestro como líder. Caracas: Monte Avila.
- Reglamento Interno de la Contraloría Metropolitana de Caracas (2007).
- Requena J y Albistur M. (1999). Educar en la Comunicación es Educar para la Humanización. Recuperado el 4 de 5 de 2014, de revista digital: <http://www.serpaj.org.uy/revista.htm>
- Rojas, L. (2002). La gerencia necesaria; visión, revisión y discusión. Telos de la Universidad Rafael Belloso Chacín , 183-191.
- Rojas, P. A. (s.f.). Recuperado el 6 de 8 de 2014, de <http://www.revista-mm.com>
- Romero, J. (2004). El nuevo gerente venezolano. Una epistemología para la Administración Pública. Caracas: OPSU.
- Silvio, J. (1993). La Comunicación en el Nuevo Contexto Tecnológico en : Una manera de comunicar el conocimiento. Caracas: UNESCO/CRESAL.
- Snow, J. (2003). Estimular el clima de trabajo para mejorar la actuación y retener a empleados estimados. Jona , 2.
- Spencer L. y Spencer, S. (1993). Competence at Work. New York: Wiley & sons.
- Spencer, L., Spencer, S. (2003). El modelo de Competencias. New York: Wiley & sons.
- Stoner, E. (1994). El desarrollo humano. México: Grijalbo.
- Tamayo y Tamayo. (2009). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Terry y Franklin. (1991). Principios de Administración. México D.F: CECSA.
- Toha y Solari. (1996). Recuperado el 10 de 8 de 2013, de http://www.fes.org.ar/PUBLICACIONES/serie_prosur/Prosur_TohaSolari.pdf
- Toro, A y Marcano, L. (2003). La categoría del paradigma en la investigación social. Valencia: Universidad de Carabobo.

Valverde, O. (2001). El enfoque de la competencia laboral. Montevideo: Departamento de publicaciones de Cinterfor / OIT.

Varela, J. (2011). Diseño del Subsistema de Evaluación por Competencias para la Institución Fondo. Quito: Universidad Politécnica Salesiana de Quito.

Villegas, J. (1988). Administración de personal. Caracas: Ediciones Vega.

ANEXOS

Instrumento de recolección de datos de información

ANEXO N°1.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCIÓN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE INFORMACIÓN
PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES
DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
CONTRALORIA METROPOLITANA DE CARACAS

Br. Carlos Luis Tovar Otero
C.I 18.110.706

Introducción

Este instrumento de recolección de información tiene como finalidad diseñar una serie de acciones, para mejorar las competencias gerenciales del personal directivo que hace vida dentro de la Contraloría Metropolitana de Caracas, es importante que las respuestas dadas sean meditadas y sinceras, ya que estas serán totalmente confidenciales y de carácter formativo.

Instrucciones

Leer las definiciones de cada una de las competencias, los diferentes indicadores y sus conductas asociadas. b) Seleccione el grado en el cual se encuentra el director de tu área, tildando una de las opciones.

Competencias Gerenciales

1. Encierra entre paréntesis “()”, el grado en el cual crea usted se encuentre el director de tu área en la competencia: *

CONFIANZA EN SI MISMO: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema: esto incluye asumir nuevos retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista:

- Grado 0 - INDICADORES - No es muy seguro
- Grado 1 - INDICADORES - Muestra confianza en sí misma.
- Grado 2 - INDICADORES - Se muestra muy seguro y decidido en la mayoría de sus conductas.
- Grado 3 - INDICADORES - Muestra una conducta abierta y presenta su posición ante hechos, acciones y situaciones de manera clara y segura.
- Grado 4 - INDICADORES - Se presenta como una persona con un alto grado de seguridad y demuestra su posición ante hechos con convicción y firmeza.

2. Encierra entre paréntesis “()”, el grado en el cual crea usted se encuentre el director de tu área en la competencia: *

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS: Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las del equipo de trabajo y con la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados:

- Grado -1 - INDICADORES - Desanima.
- Grado 0 - INDICADORES - No hace esfuerzo para el desarrollo de la persona.
- Grado 1 - INDICADORES - Expresa expectativas positivas del personal.
- Grado 2 - INDICADORES - Da indicaciones oportunas.
- Grado 3 - INDICADORES - Brinda asistencia.
- Grado 4 - INDICADORES - Promueve la capacitación.
- Grado 5 - INDICADORES - Promueve el desarrollo.

3. Encierra entre paréntesis “()”, el grado en el cual crea usted se encuentre el director de tu área en la competencia: *

INICIATIVA: Disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo:

- Grado -1 - INDICADORES - Evita el trabajo que se requiere.
- Grado 0 - INDICADORES - No realiza su trabajo.
- Grado 1 - INDICADORES - Trabaja independientemente.
- Grado 2 - INDICADORES - Aborda las oportunidades y problemas.
- Grado 3 - INDICADORES - Es decidido frente a la crisis.
- Grado 4 - INDICADORES - Se adapta a los cambios.

4. Encierra entre paréntesis “()”, el grado en el cual crea usted se encuentre el director de tu área en la competencia: *

LIDERAZGO DE EQUIPOS: Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica el deseo de guiar a otros que no se muestra como una posición de autoridad.

- Grado -1 - INDICADORES - Abdica.
- Grado 0 - INDICADORES - No aplica.
- Grado 1 - INDICADORES - Maneja reuniones.
- Grado 2 - INDICADORES - Informa al personal.
- Grado 3 - INDICADORES - Usa la autoridad como justicia.
- Grado 4 - INDICADORES - Promueve la efectividad del equipo de trabajo.
- Grado 5 - INDICADORES - Se posiciona así mismo como líder.
- Grado 6 - INDICADORES - Comunica una misión requerida.

5. Encierra entre paréntesis “()”, el grado en el cual crea usted se encuentre el director de tu área en la competencia: *

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION: Es el propósito genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una aptitud individualista.

- Grado -1 - INDICADORES - No coopera.
- Grado 0 - INDICADORES - Neutral o no se aplica.
- Grado 1 - INDICADORES - Cooperera.
- Grado 2 - INDICADORES - Comparte información.
- Grado 3 - INDICADORES - Expresa expectativas positivas.
- Grado 4 - INDICADORES - Reconoce y demuestra confianza.
- Grado 5 - INDICADORES - Resuelve conflictos.

6. Encierra entre paréntesis “()”, el grado en el cual crea usted se encuentre el director de tu área en la competencia: *

PENSAMIENTO ANALITICO: La capacidad de entender una situación desglosándola en partes identificando las relaciones causa-efecto.

- Grado 0 - INDICADORES - No aplica.
- Grado 1 - INDICADORES - Analiza los problemas.
- Grado 2 - INDICADORES - Ve relaciones básicas.
- Grado 3 - INDICADORES - Ve relaciones múltiples.
- Grado 4 - INDICADORES - Realiza planes y análisis complejos.