

ANÁLISIS DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS

Aportado por: Lic. María C. De Sousa De R.

mdsousa@hotmail.com

Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias

Indice

[1. Introducción](#)

[2. Descripción del subsistema de entrenamiento](#)

[3. Descripción del proceso de detección de necesidades de entrenamiento](#)

[4. El modelo de gestión por competencia](#)

[5. Propuesta](#)

[6. Destacar la importancia de la detección de necesidades de entrenamiento con el enfoque de competencias](#)

[7. Conclusiones](#)

[8. Bibliografía](#)

[9. Anexo](#)

1. Introducción

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los

planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

La Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela es una agrupación gremial que asocia a los profesores y jubilados y a los miembros del personal académico (docente e investigadores de la UCV).

Una vez creada, en funcionamiento y atendiendo a sus objetivos, la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela se preocupó por la protección social del profesor universitario, su grupo familiar y sus trabajadores. A ello responde la creación de una fundación sin fines de lucro y de carácter privado el 24 de octubre de 1958, la cual denominaron Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela.

La unidad administrativa responsable de la función de administración de personal, dentro de ambas instituciones, se denomina Oficina de Recursos Humanos, la misma se encarga de la planificación, coordinación, diseño, ejecución y control de las políticas, normas y procedimientos de desarrollo y administración de los recursos humanos y es responsable de la aplicación del Convenio Colectivo de Trabajo.

Seguidamente se detalla como está estructurado el presente informe:

En el primer capítulo se describirá el subsistema de entrenamiento, el cual incluye la definición, objetivos, importancia, métodos y técnicas de entrenamiento, responsables del entrenamiento y los tipos de formación. Asimismo el entrenamiento como sistema. En el segundo capítulo se expondrá el proceso de detección de necesidades de entrenamiento, en el mismo se incluye definición, los objetivos, ventajas, clasificación de la detección de necesidades de entrenamiento, niveles de análisis, medios e importancia de la detección de necesidades de entrenamiento. En el tercer capítulo se analizará el modelo de gestión por competencias y comprende la evolución histórica del modelo de competencia, definición, tipos de competencias, procedimiento para elaborar un modelo de competencia, perfil de competencia, componentes y su aplicación en la gestión de recursos humanos. En el cuarto capítulo se presentará la propuesta del instrumento de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, el cual incluye el título, síntesis descriptiva, objetivos, el diseño del mismo y metas propuestas. En el quinto capítulo se destacará la importancia del modelo de competencia en el proceso de la detección de necesidades de entrenamiento en una organización. En la siguiente parte del informe se contempla las conclusiones derivadas del análisis de la bibliografía consultada y de la propuesta, posteriormente se mencionarán una serie de recomendaciones sugeridas luego de culminar el presente informe y por último se menciona la bibliografía consultada para la realización del presente informe.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el Proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencias

Objetivos Específicos

- Describir el Subsistema de Entrenamiento en las Organizaciones
- Describir el Proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento en las Organizaciones
- Analizar el Modelo de Gestión por Competencia
- Presentar una Propuesta de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia para la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela
- Destacar la Importancia de la Detección de Necesidades de Entrenamiento con el Enfoque de Competencia

2. Descripción del subsistema de entrenamiento

En el presente capítulo se definen las bases conceptuales del proceso de entrenamiento en las organizaciones, métodos y técnicas de entrenamiento y responsables del mismo. Asimismo los tipos de formación y el entrenamiento como sistema.

El entrenamiento constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz.

Definición de Entrenamiento

Amaro (1990), describe al entrenamiento como " el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución " (Pág. 266).

El entrenamiento también puede definirse como un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada.

Por su parte, Chiavenato (1995) define el entrenamiento como: " un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos "(Pág. 416).

Asimismo, este autor considera que el entrenamiento constituye el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles, de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus

conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso.

Objetivos del Entrenamiento

Los principales objetivos que persigue el subsistema de entrenamiento y desarrollo son los siguientes:

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Importancia del Entrenamiento

El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Otros beneficios que ofrece el entrenamiento son los siguientes:

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes

- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i. Reducir los accidentes de trabajo.

Finalmente, para que el entrenamiento sea un instrumento eficaz, tiene que ser un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa.

Métodos y Técnicas de Entrenamiento

Existen muchas formas de impartir entrenamiento, pero según el enfoque de Sikula y McKenna (1992), los métodos de entrenamiento más comunes son los siguientes:

- a. Adiestramiento en el puesto de trabajo. Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.
- b. Escuela vestibular. Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.
- c. Demostración y Ejemplo. Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el "por qué" y el "cómo" del trabajo.
- d. La simulación. Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.
- e. El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.
- f. Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles y instrucción programada.
- g. Otros métodos de capacitación. Es imposible identificar y clasificar todos los métodos y técnicas que se emplean para capacitar a las personas.

En la figura 1 se muestra los métodos de capacitación descriptos. Las diferentes formas y tipos de métodos de capacitación de empleados están altamente relacionadas, por lo cual, es difícil decir que si un empleado usa un solo método o varios métodos.

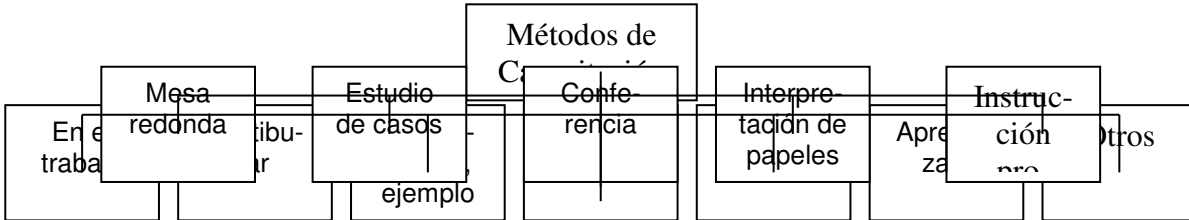


Figura 1. Métodos de capacitación. Tomado de “Administración de Personal” de Sikula, A. y McKenna, J. F., 1992, (p.158)

Después de detectar las necesidades de entrenamiento, la siguiente fase es la elección de las técnicas a usar en el programa de entrenamiento, con el fin de obtener la mayor utilidad del aprendizaje a impartir y con el menor costo posible para la organización.

Según Idalberto Chiavenato, (1995), las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación. (ver cuadro 1)

Cuadro 1

Técnicas de entrenamiento

TIPOS	CLASIFICACION	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción

	empresa		
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Fuente: Elaboración propia

Responsables del Entrenamiento

El entrenamiento puede asumir una variedad de configuraciones que van desde un modelo muy centralizado en el órgano de staff (Departamento de Personal) hasta un modelo demasiado descentralizado en los órganos de línea. Estas dos situaciones extremas no son satisfactorias.

Para que en realidad haya responsabilidad de línea y función de staff en el entrenamiento, la situación preferida sería el modelo equilibrado, en que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene la asesoría especializada del organismo de staff en forma de determinación de necesidades y diagnósticos de entrenamiento y de programación del mismo. (Chiavenato, 1995, Pág. 419).

Es así como la responsabilidad primaria del entrenamiento del personal, recae sobre la respectiva jefatura.

Asimismo, Sikula y McKenna (1992) destacan cuatro responsables del proceso de entrenamiento, a saber:

- a. Responsabilidad de la Alta Gerencia: los ejecutivos de más alto nivel deben apoyar y aprobar los programas de entrenamiento autorizando el presupuesto para la ejecución de los mismos. Los ejecutivos determinan la filosofía general de la organización y establecen en términos generales, hacia donde serán dirigidos los programas de entrenamiento. De esta forma una vez establecidas las políticas, la responsabilidad de ejecutarlas depende de otros niveles administrativos.
- b. Responsabilidad de Recursos Humanos: el gerente de recursos humanos o el jefe de la unidad o departamento de entrenamiento, es la persona que tiene la responsabilidad directa de los programas de entrenamiento de la empresa.

Esta persona deberá considerar las políticas de entrenamiento formuladas por la Alta Gerencia y llevarlas a cabo. Es el encargado de la gerencia de recursos humanos o del entrenamiento a quien le corresponde la responsabilidad final de determinar las necesidades y poner en marcha los programas, como también evaluar la efectividad de los mismos.

c. Responsabilidad de los Supervisores: una vez establecidas las políticas y la planificación, parte de la responsabilidad del entrenamiento depende de los jefes inmediatos y supervisores. Establecido el programa, la efectividad del mismo dependerá en gran parte de los esfuerzos de los gerentes y supervisores por ayudar a sus subordinados. Estos gerentes deben estar conscientes de los beneficios que traerá para la organización el programa de entrenamiento.

d. Responsabilidad del Empleado: es importante que los empleados que van a recibir el entrenamiento estén mentalmente dispuestos y positivos. Si los trabajadores no tienen una actitud apropiada o dispuestos a recibir el entrenamiento de una manera receptiva, el plan fracasará. El programa será efectivo en la medida que los empleados tengan una buena disposición hacia el mismo.

Tipos de Formación

El entrenamiento en cuanto a las finalidades que conlleva desde el punto de vista del recurso humano como tal, se plantea proporcionar una serie de niveles de formación que según Gómez-Mejías, L., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1997) se pueden clasificar en:

a. Formación en Habilidades. Consiste en dar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas sobre las cuales ya existen basamentos fundamentales y está destinado al reforzamiento de conductas ya adquiridas.

b. Formación de Reciclaje. Consiste en proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos y habilidades para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de trabajo que realiza.

c. Formación Interdisciplinaria. Consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a los puestos asignados.

d. Formación en Trabajo de Equipo. Consiste en conformar equipos de trabajadores para tener diferentes puntos de vistas.

e. Formación en Creatividad. Se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. El más habitual es el uso de la tormenta de ideas.

f. Curso de Alfabetización. Son programas de alfabetismo que se centran en las habilidades básicas requeridas para llevar a cabo un trabajo adecuadamente.

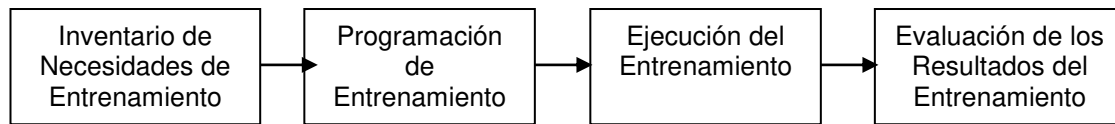
El Entrenamiento como Sistema

Para que el entrenamiento sea efectivo debe funcionar como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito común.

En general, el sistema de entrenamiento debe comprender las siguientes fases:

- a. Diagnóstico de Necesidades de Entrenamiento.
- b. Planificación del Entrenamiento.
- c. Ejecución del Entrenamiento
- d. Evaluación y Control de Resultado

Debido a que el entrenamiento es un proceso continuo, las fases anteriormente citadas se deben cumplir en forma secuencial, lo cual significa que para poder llevar a cabo el proceso de entrenamiento, resulta indispensable efectuar, en primer lugar, el diagnostico de las necesidades reales de entrenamiento, una vez identificadas aquéllas susceptibles de corrección con el entrenamiento, se diseña el Plan de Entrenamiento. Posteriormente, se efectúa su ejecución y por último, se monitorean y analizan los resultados, retroalimentando dicha información. (ver figura 2)



Diagnostico de la Situación	Decisión en cuanto a la Estrategia	Implementación o Acción	Evaluación y Control
			Retroalimentación Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Logro de los objetivos de la organización • Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo • Resultados de la evaluación del desempeño • Análisis de problemas en la producción (a priori o a posteriori) 	<ul style="list-style-type: none"> • A quién entrenar • Cómo entrenar • En qué entrenar • Dónde entrenar • Cuándo entrenar • Cuánto entrenar • Quién entrenará 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los programas por la asesoría, por la línea o en combinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento • Verificación o medición • Comparación de la situación actual con la situación anterior



<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de problemas de personal • Análisis de informes y otros datos 			
---	--	--	--

Retroalimentación

Resultados Insatisfactorios

Figura 2. Proceso de entrenamiento. Tomado de “Administración de Recursos Humanos” de Idalberto Chiavenato, 1995, (p.420)

Como el proceso de detección de necesidades de entrenamiento es el punto de partida del proceso de entrenamiento y este informe se basa en el análisis de la detección de necesidades, en el siguiente capítulo se detallará en forma más específica dicho proceso.

3. Descripción del proceso de detección de necesidades de entrenamiento

En este capítulo se desarrollará en forma detallada el proceso de detección de necesidades de entrenamiento en las organizaciones.

La primera fase del proceso de entrenamiento y desarrollo es la detección de necesidades de entrenamiento porque permite obtener información referente a los individuos que deben ser entrenados. En qué se les debe entrenar, cuándo se requiere que sean entrenados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

Definición de Detección de Necesidades de Entrenamiento

Antes de precisar qué es el proceso de detección de necesidades de entrenamiento es importante señalar que una necesidad de entrenamiento, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.

Según Mauro Rodríguez y Patricia Rodríguez (1991) “ la necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un “ ser “ y un “ debe ser “; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan. “ (Pág. 63)

Por lo tanto, la detección de necesidades de entrenamiento puede definirse como el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo.

En el proceso de detección de necesidades de entrenamiento debe intervenir el supervisor quien es la persona más indicada para conocer las características de su personal y la unidad responsable del entrenamiento en calidad de asesora.

Objetivos de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- a. Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- b. Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- c. Determinar el potencial de recursos humanos.
- d. Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- e. Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- f. Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con actividades de entrenamiento.
- g. Definir y describir quiénes necesitan entrenamiento, en qué áreas y cuándo.
- h. Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Ventajas de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

Entre las ventajas que se obtienen al aplicar el proceso de la detección de necesidades de entrenamiento son las siguientes:

- a. Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- b. Permite que todas las actividades de entrenamiento se inicien sobre bases sólidas y realistas
- c. Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas
- d. Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo
- e. Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución
- f. Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución
- g. Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de entrenamiento, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

Clasificación de las Necesidades de Entrenamiento

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar en:

Encubiertas

Se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización por esa razón para determinarlas es necesaria una investigación minuciosa. Dicha investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de entrenamiento del personal sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa. Este tipo de necesidades se presenta en las siguientes situaciones:

- En la productividad: no se logra cumplir con los programas
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, comunicación o defectuosa, etc.
- En el comportamiento: actitudes negativas, duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, etc.

Manifiestas

Se presentan como causa directa del problema y no requieren investigación alguna para determinarlas, ya que se conoce el síntoma y la causa. Este tipo de necesidades de entrenamiento se presenta en los siguientes caso:

- a. Cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso
- b. Cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos
- c. Cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas
- d. Trabajadores a punto de jubilarse
- e. Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas

Niveles de Análisis

McGehee y Thayer (1986) señalan que la detección de necesidades de entrenamiento debe ser efectuada en tres (3) diferentes niveles de análisis: Análisis Organizacional, Análisis de Recursos Humanos y el Análisis de Operaciones y Tareas.

- a. Análisis Organizacional. Abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

El análisis organizacional contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

b. Análisis de Recursos Humanos. Este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo.

El análisis humano enfoca al hombre, es decir, al trabajador, esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

Además de los objetivos señalados, con este tipo de análisis se pretende determinar si los empleados que ocupan altas y medianas posiciones son capaces de avanzar dentro del sistema de puestos de la empresa a través del entrenamiento y desarrollo o en su defecto se requerirá de la adquisición de nuevo personal.

c. El Análisis de las Operaciones y Tareas. Constituye el proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes, permitiendo así, determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades que se requieren de un trabajador para que realice las funciones eficientemente. Aquí el enfoque es sobre la tarea y no sobre la personal que la realiza.

Para cualquiera de los tres (3) niveles mencionados, las necesidades investigadas deben ser abordadas según un orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción o solución. (ver cuadro 2)

Cuadro 2

Niveles de análisis

Nivel de Análisis	Sistema Incluido	Información Básica
Análisis Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento
Análisis de los Recursos Humanos	Sistema de Entrenamiento	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de Operaciones y Tareas	Sistema de Adquisición de Habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de los cargos)

Tomado de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, 1995, (p. 422)

Smith y Delahaye (1990) establecen otro procedimiento para la detección de necesidades de adiestramiento el cual consta de cuatro (4) pasos:

1. **Recopilación de datos:** Esta etapa consiste en revisar de manera regular, los datos esenciales de la organización, para así tener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la empresa como un todo, pudiendo observar primeramente las áreas de problemas de desempeño. Se deben evaluar constantemente las actitudes y comportamientos de los trabajadores, así como analizar las políticas actuales, los objetivos y las normas relacionadas con el desempeño en el cargo.
2. **Investigación:** Implica realizar una investigación si se ha detectado una deficiencia en el desempeño de los trabajadores, o si la gerencia solicita entrenamiento para sus supervisados. El propósito de la investigación es reunir datos más específicos y detallados en el área pertinente.
3. **Análisis:** Consiste en un examen riguroso de los datos de entrada para así, eliminar la información que no es válida, luego se agrupa y resume el resto de los datos, para elaborar las conclusiones lógicas y preparar un informe detallado de la situación.
4. **Acción de entrenamiento:** Por lo que se puede considerar como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo del personal en una organización para así, poder lograr una mayor productividad dentro de la misma y el desarrollo integral de los individuos.

Medios de Detección de Necesidades de Entrenamiento

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento puede ser efectuado a partir de algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- a. **Observación.** Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre a su alrededor. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos. Sin embargo, se halla limitada por la duración de los sucesos y a menudo los datos de la observación son difíciles de cuantificar.
- b. **Cuestionarios.** Es un formulario impreso o escrito usado para reunir información sobre las necesidades de entrenamiento. Consiste en una lista de preguntas destinadas a uno a más sujetos. Posee las ventajas de ser anónimo, además puede ser administrado a un grupo de individuos simultáneamente, además, asegura cierta uniformidad en la medición. Tiene las desventajas de ser impersonal, las preguntas pueden ser interpretadas de diferentes formas.
- c. **Entrevistas.** Método que permite obtener información verbal del sujeto. Ofrece las siguientes ventajas: puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población, es flexible (permite formular nuevamente las preguntas), y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino como lo dice. Sin embargo, requiere la forma personal, el entrevistador requiere de mucha habilidad para realizar la entrevista.
- d. **Evaluación del desempeño.** Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

- e. Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- f. Reuniones interdepartamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- g. Análisis de cargos. Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- h. Modificación del trabajo. Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- i. Entrevista de salida. Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
- j. Método mixto. Consiste en la combinación de los métodos anteriores para obtener información más precisa y confiable.

Importancia de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

La detección de necesidades de entrenamiento, es fundamental para desarrollar cualquier acción de entrenamiento, por lo que se puede considerar como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo de personal en una organización para así poder lograr una mayor productividad dentro de la misma, así como el desarrollo integral de los individuos.

Asimismo, la detección de necesidades de entrenamiento permite recabar información necesaria para programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización, lo cual va a permitir lograr:

- a. Mayor productividad de los trabajadores al igual que, adecuarlos para progresar.
- b. Definir y resolver las necesidades de crecimiento de cada trabajador, mediante una adecuada política de desarrollo de personal.
- c. Brindar oportunidad al personal para hacer un buen trabajo, deseando hacer un buen trabajo y esto sólo es posible cuando la organización determina sistemáticamente las necesidades del personal con el objeto de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- d. Racionalizar los gastos, evitando el desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo lo cual ocurre cuando el entrenamiento no está basado en las necesidades actuales o futuras.

Debido a que el presente estudio trata sobre el análisis de la detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencia, en el siguiente capítulo se describirá el Modelo de Gestión por Competencia y sus incidencias en la gestión de recursos humanos.

4. El modelo de gestión por competencia

En el desarrollo de este capítulo se describirán los siguientes aspectos: los antecedentes del modelo de competencia, definición, tipos y procedimiento para elaborar un modelo de competencia. Asimismo la elaboración del perfil de competencia, componentes del modelo de competencias y por último se analizará las aplicaciones del modelo de competencia en la gestión de recursos humanos.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo. Los resultados de este proceso proporcionan información que puede ser utilizado como insumo en las diferentes áreas de recursos humanos, ya que crean un punto común de referencia.

El modelo de competencia adopta este enfoque. Este es un modelo que busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente, los que se han denominado competencias. En el contexto de este capítulo se hará énfasis en el modelo de gestión por competencia.

Antecedentes

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1966), Mischel (1968), entre otros. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.

Este tipo de problema fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño. Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre este tema fue David McClelland (1973), formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la

actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos, con estas variables identificó los principios en los cuales se basó su investigación y fueron los siguientes:

- a. Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
- b. Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las “ competencias “ debe entrañar situaciones “ abiertas “, en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo “ respuestas “, tales como el autoinforme o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado. (Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G., 1996, págs. 26-27).

Estos estudios se centraban en las cualidades de los individuos, su enfoque estaba focalizado hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

Posteriormente se realizaron investigaciones sobre el método de evaluación de competencias, que llevaron a definir el término de competencias.

Definición de Competencia

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

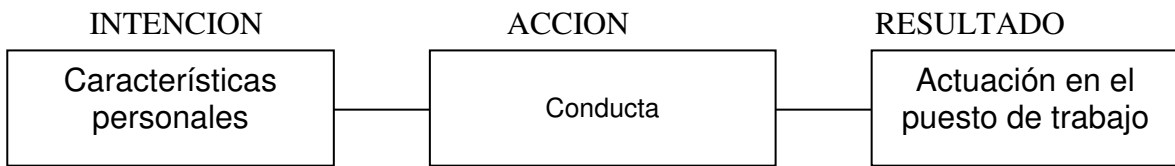
Nuñez, Jorge (1997) define a las competencias “ como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio “ (pág. 22)

Según Boyatzis, (citado por Dalziel, M.A., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996, pág. 28) “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo“.

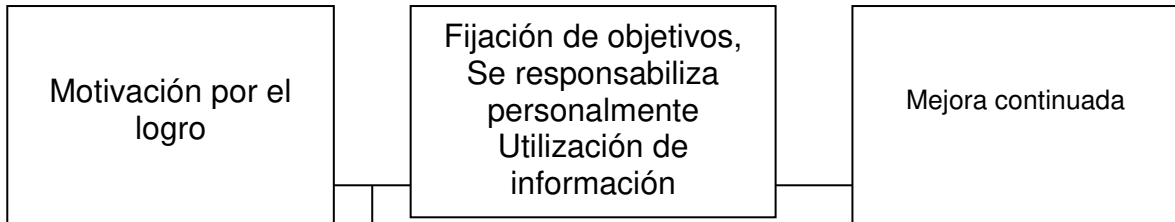
Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de

conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, y se puede representar en un modelo de flujo causal (ver figura 3) que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir una conducta y un resultado final. Los modelos causales ofrecen a los directores de empresas una forma fácil de evaluar los riesgos en la escogencia de los candidatos para un cargo.

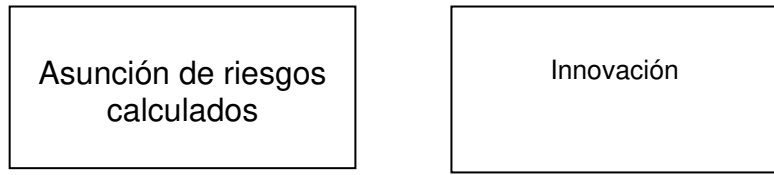


- Motivaciones
 - Rasgos de carácter
 - Concepto de uno mismo
 - Conocimientos
- Habilidades



- HACERLO MEJOR”
- Competencias con las normas de perfección
 - Logros originales

(Calidad, producti-
vidad, ventas, be-



Productos, servi-
cios y nuevos
procedimientos

Figura 3. Modelo de flujo causal de competencias. Tomado de “Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos” por Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G.,1996. (p.30)

Tipos de Competencias

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

Los elementos anteriormente señalados permiten diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son:

a. Competencias Umbrales o Esenciales. Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado.

a. Competencias Diferenciadoras. A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permiten crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Las competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar en un determinado trabajo. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existen características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Procedimiento para elaborar un Modelo de Competencias

Como actividad previa a la elaboración del modelo o perfil de competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos: visión estratégica y propósito, procesos / flujos de trabajo, sistemas / estructuras de soporte,

competencias individuales y grupales, el aprendizaje y el contexto cultural de la organización. Considerar estos seis elementos significa adoptar el modelo de competencias a la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que éste se convierta en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales, es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización. Cada uno de estos elementos serán explicados a continuación:

- a. **Visión estratégica y propósito:** debe existir relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.
- b. **Procesos / flujos de trabajo:** es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.
- c. **Sistemas / estructuras de soporte:** se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.
- d. **Competencias individuales y grupales:** es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.
- e. **Aprendizaje:** es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.
- f. **Contexto cultural:** es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

Considerar estos seis elementos permite entender en qué organización estamos, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método a utilizar para diseñar un modelo o perfil de competencias.

Perfil de Competencias

Con las competencias los individuos deben reflejar las conductas que se requiere para el éxito futuro de la organización. En la figura 4 se presenta el proceso utilizado para saber cuáles son las conductas y competencias requeridas por las personas.

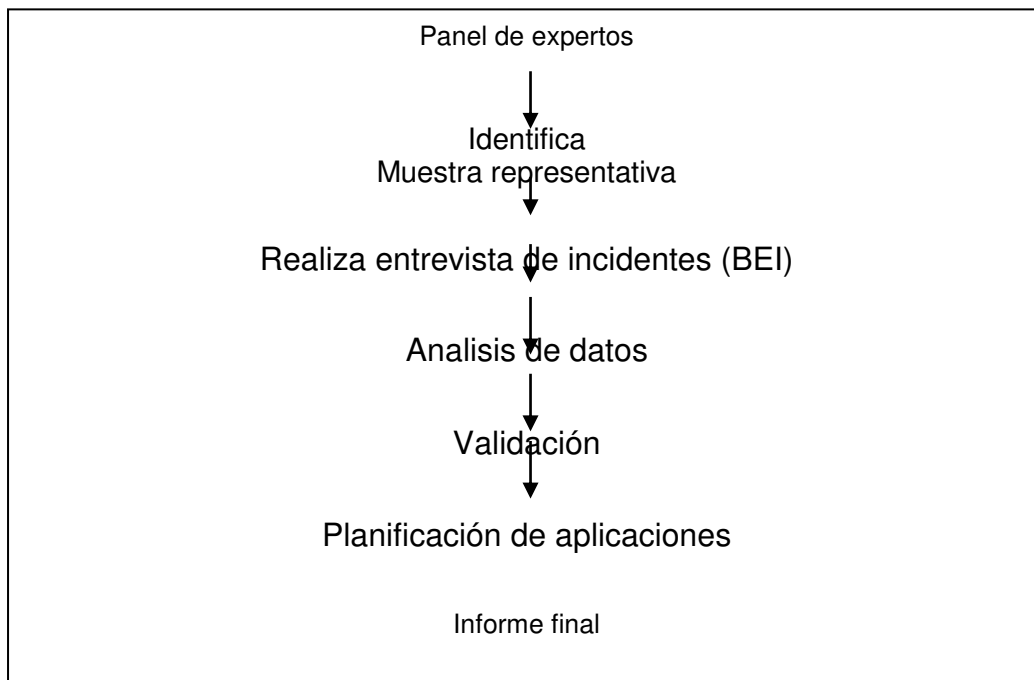


Figura 4. Proceso de definición de modelos de competencias. Tomado de “Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos” por Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G.,1996. (p.33)

A continuación se hará una breve explicación del proceso de elaboración del perfil de competencias:

a. Panel de Expertos

En el panel de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representadas en las conductas requeridas. En este panel participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro. Para obtener este análisis se realiza el siguiente proceso:

1. Buscar los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato.
2. Obtenido las metas y retos estratégicos se procede a crear la misión que tienen que cumplir cada puesto de trabajo de la organización, estudiado por el panel de expertos.
3. Identificación de las competencias y conductas requeridas por las personas, basándose en los resultados del paso anterior. Para identificar las competencias se puede utilizar varias técnicas entre las cuales se tienen: inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros.
4. Identificación de los empleados de la organización que presentan ya las competencias y conductas requeridas que se han obtenido por el panel de expertos.

b. Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo. Para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización.

Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas de incidentes críticos (BEI) son las siguientes:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias superiores y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas (por ejemplo, no sólo la utilización de la influencia, sino también ejemplos sobre cómo se utiliza la influencia en una situación específica en el ambiente político de una organización específica).
- Inexistencia de sesgos raciales, de sexo, o culturales: de hecho, el enfoque de evaluación de las BEI ha sido adoptado por muchas empresas y organizaciones, debido a que es presumiblemente válido sin presentar ningún sesgo contra candidatos pertenecientes a minorías. (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos, 1996, Pág. 35)

c. Análisis de Datos

Todos los datos obtenidos de las entrevistas se analizan con el fin de obtener una clara y precisa comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

d. Validación

El modelo de competencia puede ser válida a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicado a un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como fue identificada por el panel de expertos

e. Planificación de las Aplicaciones

Con los resultados obtenidos de las entrevistas de incidentes críticos, el análisis de las mismas y identificadas las competencias, se procede a crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder así cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización.

f. Informe Final

Como su nombre lo indica es realizar el informe final del perfil de competencias de los cargos analizados, con todas las especificaciones. (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996)

Componentes de un Modelo de Competencias

El modelo de competencias consta de cinco componentes, los cuales son los siguientes:

- a. Representación gráfica: en esta se reflejan de manera gráfica y esquemática las relaciones del modelo, los cluters o grupos de competencias y los nombres de las competencias.
- b. Cluters o grupos de competencias: es una representación sistemáticamente ordenada del modelo de competencias. En los cluters se agrupan las competencias de acuerdo a criterios establecidos en el desarrollo del modelo; cada competencia es agrupada con otras según su naturaleza.
- c. Nombre y definición de las competencias: para lograr la efectiva comprensión de las competencias es importante que tanto el nombre como la definición de la competencia se realicen de manera clara y precisa, de modo que pueda ser comprensible para todo aquel que la lea.
- d. Indicadores conductuales: los indicadores conductuales o niveles de complejidad, hacen a las competencias observables o medibles; éstos ayudan a medir algunas de las formas en que las competencias pueden ser demostradas. En ciertos modelos de competencias los indicadores conductuales son genéricos, lo cual permite su aplicabilidad a diferentes funciones dentro de una familia de cargos en particular. También pueden identificarse indicadores conductuales para puestos específicos de trabajo. Este tipo de indicadores conductuales permiten desarrollar grupos de trabajo, ya que son fáciles de transformar en instrumentos de evaluación, por lo que se puede obtener información sobre las necesidades de entrenamiento.
- e. Ejemplo de comportamiento: aún cuando los indicadores conductuales son un elemento dimensionador de la competencia, en muchos casos no son suficientes para explicar la misma y logra que esta sea sencillamente comprensible. Cuando esto sucede, es decir, cuando un indicador conductual no es susceptible de ser comprendido es necesario apelar a la utilización de ejemplos, traducidos en lo posibles conductas asociadas a ese indicador conductual.

Para una mayor explicación de los componentes de un modelo de competencias a continuación se procede a dar un ejemplo del mismo en la figura 5.

↙ Cluters

Grupo de Competencias: Logro y Acción

Competencias	Indicadores Conductuales
Iniciativa. Implica el fomento de la creatividad, la capacidad para hacer propuestas y crear las condiciones adecuadas para que las mismas puedan llevarse a cabo.	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de actuar de forma anticipada a los demás, en hacer, decir o proponer algo – Impulso hacia la innovación – Predisposición para emprender acciones, mejorar los resultados o crear oportunidades.
Flexibilidad. Facilidad para adaptarse a los cambios que sean necesarios dentro de la dinámica organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de adoptar procesos de dirección que induzcan a cambios, cuando sean necesarios para poner en práctica la estrategia de cambios de la organización – Habilidad para entender y ajustarse a las necesidades de cambio requeridos por la organización, por el puesto de trabajo y por uno mismo

↑
Nombre y Definición de
la Competencia

↑
Indicadores Conductuales

Representación Gráfica

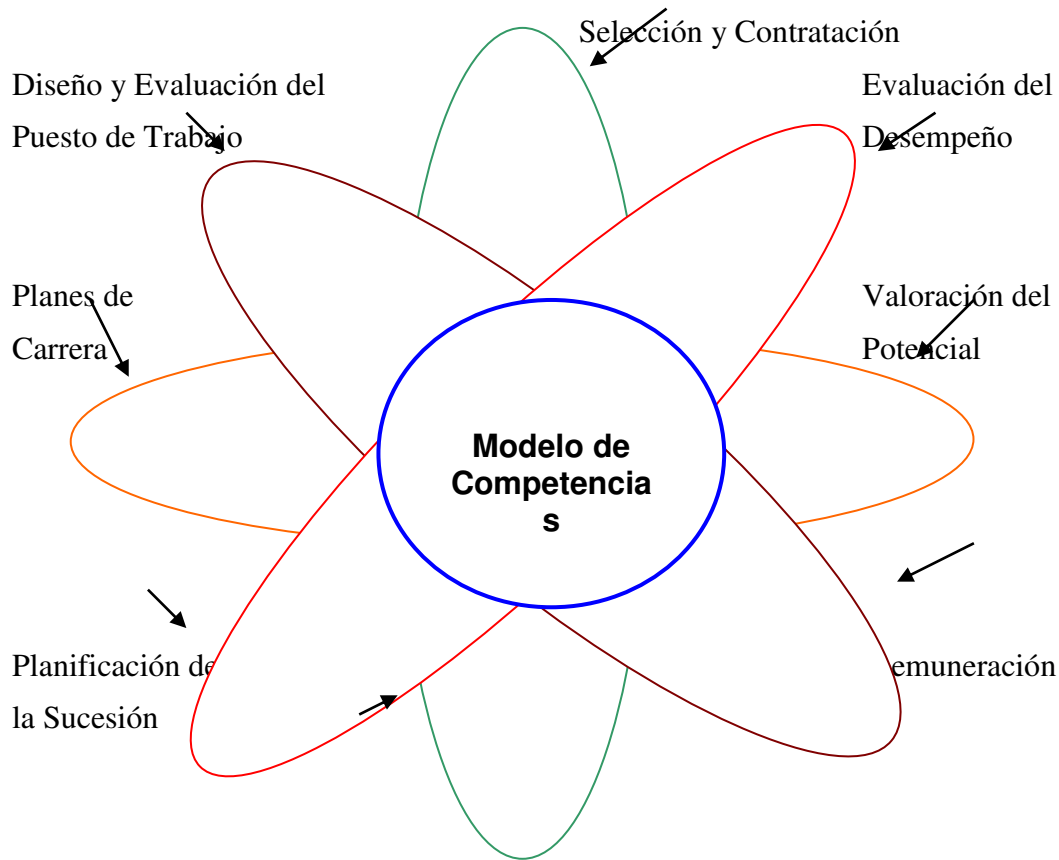
Figura 5. Componentes de un modelo de competencias. Fuente: Elaboración propia

Aplicación del Modelo de Competencia en la Gestión de Recursos Humanos

Como se ha indicado anteriormente las competencias son aquellas que un trabajador requiere o necesita para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo.

Como los aspectos generales del modelo de competencia no son nuevos, la misma como estilo actual de la gestión de recursos humanos provee un enfoque multifacético destinado a satisfacer los objetivos empresariales y a desarrollar las habilidades individuales. Diversos factores claves han puesto de relieve el interés en este concepto que incluye tanto la planificación estratégica como la estimulación de altos desempeños y el análisis de resultados, así como la planificación de carreras y la aplicación de planes de contingencias.

El modelo de competencia tiene aplicaciones en todos los subsistemas que conforman los recursos humanos y a través de él se puede crear políticas, normas, procedimientos y técnicas de recursos humanos. En la figura 6 se muestran los diferentes elementos de una gestión integrada de recursos humanos en torno al modelo de competencias.



Formación y Desarrollo

Figura 6. Gestión integrada de recursos humanos en torno a una clara comprensión de las competencias fundamentales. Tomado de “Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos” por Dalziel, M.M., Cubeiro, J. C. y Fernández, g., 1996, (p.36)

A continuación se dará una breve explicación de las incidencias del modelo de competencias en los distintos procesos de la gerencia de recursos humanos.

a. Selección y Contratación

Todo sistema de selección debe de poseer las siguientes características:

1. Seleccionar al personal más idóneo para desempeñar el cargo vacante
2. No tener ningún tipo de discriminación, por ejemplo: sexo, raza, religión, etc.
3. El costo y eficacia del proceso sea el justificado.

Estas tres características se pueden conseguir a través del diseño e implementación de un sistema de selección basado en el modelo de competencias. Para llevar a cabo este sistema, se debe de tener las competencias necesarias para que una persona se desempeñe eficientemente en el puesto a cubrir.

Hay Group durante sus años de estudios en las diversas organizaciones a nivel mundial, ha seleccionado 20 competencias genéricas que deben de ser tomadas en cuenta en el proceso de selección y están agrupadas en 6 grupos. En el cuadro 3 se detallan dichas competencias.

Cuadro 3

Competencias genéricas

Grupo de Competencias	Competencia
a. Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación por el logro - Interés por el orden y la calidad - Iniciativa - Búsqueda de información
b. Ayuda y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad interpersonal - Orientación al servicio al cliente
c. Influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto e influencia - Conocimiento organizativo - Construcción de relaciones
d. Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de personas - Dirección de personas - Trabajo en equipo y cooperación - Liderazgo
e. Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico - Pensamiento conceptual - Conocimiento y experiencia
f. Eficacia Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Confianza en sí mismo - Comportamiento ante fracasos - Compromiso con la organización

Fuente: Elaboración propia

b. Diseño y Evaluación de Puestos.

Se establecen los cargos que se necesitarán cubrir y cuanto costarán dichos cargos a la organización, de tal manera obtener un flujo de trabajo que garantice los objetivos del negocio de la organización.

c. Evaluación de Desempeño.

Los supervisores y jefes son las personas encargadas de suministrar información referente al rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo e indicando cuáles son sus potencialidades y sus debilidades.

d. Remuneración.

La organización analizará específicamente como les pagará a las personas de acuerdo a sus perfiles y competencias, basándose en la equidad interna y el mercado externo, y tomando en consideración el valor del cargo dentro de la organización, los resultados obtenidos y la capacidad y talento profesional de los trabajadores.

e. Valoración del Potencial.

Es un estudio detallado de los trabajadores que presentan el potencial más elevado para ocupar cargos futuros, además de dar pautas para la elaboración de los planes de carrera, planes de sucesión, etc.

f. Planes de Carrera.

Deben de estar debidamente orientados a lograr un desarrollo efectivo de los individuos en la organización. Según Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G.(1996) “ el plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos “ (pág. 54)

g. Planes de Sucesión.

Ya sean de carácter formal basados en amplios análisis de datos, o de carácter informal en la simple percepción de las necesidades futuras, proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y de los planes de inversión de recursos materiales y financieros. Según Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G.(1996) “ los planes de sucesión en base a competencias permiten a una organización determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro”. (pág. 63)

Con los planes de sucesión se evitará que cuando un alto ejecutivo se retire de la organización, esta cumpla con sus objetivos y metas, debido a que se cuenta con personal capacitado para ocupar el cargo vacante, porque se ha puesto en practica los planes de sucesión.

h. Formación y Desarrollo.

Con los programas de formación y desarrollo aseguran “ la actualización y el desarrollo de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la

conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la compañía” (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G., 1996, pág. 49).

Los objetivos que persigue el entrenamiento basado en el modelo de competencias, se visualizan desde dos puntos de vistas:

a. Desde el punto de vista del individuo: el entrenamiento persigue proporcionar a las personas la oportunidad de desarrollar aptitudes adecuadas para un óptimo desempeño de las tareas y responsabilidades inherentes a su cargo, lo que implica:

- Facilitar la adecuación del individuo a sus actividades y ambiente de trabajo en situaciones concretas y en situaciones que ameritan adaptación a nuevas tecnologías a través del desarrollo del grupo de competencias cognitivas y gerenciales.
- Desarrollar actitudes positivas para el desempeño exitoso de los individuos en su puesto de trabajo por medio del desarrollo de competencias como la confianza en sí mismo, autocontrol y motivación al logro.
- Permitir mayor movilidad del recurso humano en cuanto a ascensos y transferencias, aplicando el perfil de entrenamiento para desarrollar competencias requeridas para puestos de trabajo futuros o desarrollo de planes de carrera.
- Satisfacer la demanda del personal en lo que atañe al autodesarrollo y formación mediante el desarrollo de competencias como la iniciativa, conocimiento organizativo, conocimientos técnicos, experiencia, etc.
- Preparar a la persona para que participe proactiva y responsablemente en el mejoramiento continuo de sistemas y procesos de trabajo, a través del desarrollo de competencias relacionadas con la motivación al logro, iniciativa, compromiso con la organización, conocimiento técnico.

b. Desde el punto de vista de la organización, el entrenamiento persigue reducir los costos, lo que implica que:

- Reducir costos laborales a través de la adecuación de las destrezas del trabajador con el tiempo requerido para la ejecución eficaz de una tarea.
- Reducir costos de materiales ya que al entrenar o capacitar utilizando un perfil de entrenamiento elaborado sobre la base del modelo de competencias, se evita que el individuo ejecute la tarea dos veces, pues el modelo permite ubicar aquellas deficiencias que verdaderamente el individuo debe fortalecer.
- Reducir costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico que oriente a las actividades de cada empleado hacia la consecución de objetivos de la organización, ya que la elaboración del perfil de entrenamiento basado en competencias, debe tomar en cuenta el ambiente organizacional, para adecuar el entrenamiento al entorno y necesidades reales de la organización.

La gestión de recursos humanos se verá beneficiada con el modelo de competencias, pues mejora el desarrollo de los recursos humanos, permitiendo identificar aquellos empleados que tienen mayor potencialidad, y servir a su vez como instrumento para los planes de carrera y sucesión en la organización. Además de producir un impacto notable en la

productividad y motivando al personal, lo cual se refleja en las utilidades de las organizaciones.

Se espera hoy en día, que la gerencia de recursos humanos participe activamente en los procesos de cambio y se encargue de comunicar abierta y claramente lo que está sucediendo en la organización, ayudar a construir una organización flexible con capacidad de adaptación y asegure las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional.

El modelo de competencia otorga a la gerencia de recursos humanos una función directiva, un rol más activo, una eficiencia operativa, orientada a la transformación y al cambio, dedicado a desarrollar el talento de los miembros de la organización y capaz de facilitar la comunicación entre los diversos niveles.

De lo anteriormente mencionado se presenta en el siguiente capítulo la propuesta de un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias.

5. Propuesta

En este capítulo se presentará la propuesta de un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias y el mismo está constituido por el título, síntesis descriptiva, objetivos, diseño del instrumento y metas propuestas.

Título

Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia para el personal que labora en la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela (APUCV) y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP de la UCV).

Síntesis Descriptiva

Una organización es un sistema de acción social que satisface necesidades sociales y está integrado por recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, que interactúan para proporcionar bienes o servicios. Los tres (3) primeros tipos de recursos son, hasta cierto punto, fácilmente predecibles, detectables o medibles, pero no sucede lo mismo con los recursos o factor humano.

Sería muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere.

Es justamente de esta premisa de donde surge la necesidad de adecuar o complementar, en pequeña o gran escala, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne en una organización.

Todos los factores mencionados son de suma importancia para detectar necesidades de entrenamiento que se efectúan en la organización, ya que nos proporcionan los indicios o síntomas para identificar las diferencias que puedan existir entre lo que las personas en una organización deberían realizar y lo que en realidad hacen.

Desde este punto de vista, el modelo de competencia se convierte en el medio idóneo para enlazar los supuestos descritos con el entrenamiento. El modelo de competencia aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencia y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas.

Objetivos

El Instrumento de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencias tiene los siguientes objetivos:

- a. Determinar las necesidades de entrenamiento que presenta el personal de la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela, para desarrollar conocimientos y destrezas requeridos para mejorar su nivel de desempeño.
- b. Consolidar esta información para diseñar un Plan Anual de Entrenamiento dirigido al personal que labora en la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela.

Diseño del Instrumento

El instrumento diseñado para detectar las necesidades de entrenamiento cuenta con dos (2) secciones; la primera sección se solicita datos del supervisor y la segunda datos del empleado.

En La sección de Datos del Supervisor, se solicita las siguientes informaciones:

1. Compañía. Indique la compañía a la cual esta adscrito
2. División o Departamento. Indique la División o Departamento a su cargo
3. Apellidos y Nombres. Señale su primer apellido e inicial del segundo y su primer nombre e inicial del segundo
4. Cargo. Señale la denominación de su cargo
5. Frecuencia con que evalúa al trabajador. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F= Frecuentemente, R= Regular, E= Esporádicamente, N= Nunca

En la sección Datos del Empleado, se solicita las siguientes informaciones:

6. Apellido y Nombre. Escriba el primer apellido y el primer nombre del empleado a evaluar
7. Cédula de Identidad. Anote el número de la Cédula de Identidad del empleado
8. Cargo que desempeña. Indique el cargo que desempeña el empleado

9. Nivel del Cargo. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: Adm. = Administrativo, Asis. = Asistencial, Doc. = Docente
10. Fecha de Ingreso. Anote el día, mes y año correspondiente a la fecha de ingreso a la institución
11. Antigüedad en el cargo. Indique el tiempo que tiene el empleado desempeñando el cargo actual
12. Nivel Educativo. Marque con una (x) el nivel educativo finalizado, título obtenido y/o ha obtener e indicar si esta estudiando actualmente el empleado
13. Evaluación de Eficiencia. Marque con una (x) si su supervisado ha sido objeto de evaluación de eficiencia. En caso afirmativo, indique la fecha de la última evaluación y el resultado del mismo, E = Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
14. Conocimiento sobre el Instituto de Previsión y/o Asociación de Profesores. Marque con una (x) el grado de información que tiene el empleado sobre la estructura, políticas, normas, procedimientos, etc., de la Institución y/o Asociación. Justifique su respuesta en la casilla de Observaciones, en caso de que haya señalado (Poco) o (No).
15. Entrenamiento recibido desde su ingreso en la institución. Señale la denominación de las actividades de entrenamiento recibido por el empleado en la institución, instructor y/o institución responsable del mismo, fecha y duración de la actividad de entrenamiento
16. Principales funciones o tareas que realiza el empleado. Enumere las funciones o tareas más importantes que realiza su supervisado y marque con una (x) el nivel de dominio de la misma, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
17. Competencias. De acuerdo con las especificaciones del cargo de su supervisado, marque con una (x) el nivel de desempeño, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente, NA = No Aplica
18. Necesidades de Entrenamiento Detectadas. Señale las necesidades de entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias
19. Entrenamiento sugerido. Señale el entrenamiento sugerido en función de las necesidades de entrenamiento detectadas. Marque con una (x) la prioridad 1er = Primer Trimestre, 2do = Segundo Trimestre, 3er = Tercer Trimestre, 4to = Cuarto Trimestre. Marque con una (x) el horario del mismo, HT = Horario de Trabajo, FT = Fuero del Horario, M = Mixto
20. Observaciones. Señale cualquier observación
21. Firma del Empleado. Estampe su firma en señal de muestra de veracidad de los datos suministrados e indique la fecha
22. Firma del Supervisor. Estampe su firma en señal de aprobación y indique la fecha
23. Firma de la Oficina de Recursos Humanos. Estampe su firma en señal de aprobación y indique la fecha

Metas Propuestas

Entre las metas que se persiguen con la siguiente propuesta son las siguientes:

- a. Mejorar la comunicación entre supervisor y supervisado, a través del intercambio de información relacionadas con las necesidades detectadas.
- b. Aplicar el instrumento de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia, para obtener información precisa y veraz de las necesidades de cada empleado, con el fin de elaborar el Plan Anual de Entrenamiento.
- c. Estimular el desarrollo profesional integral del personal que conforma las instituciones.
- d. Garantizar que el personal amplie su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas incrementándose así el nivel de productividad de las instituciones.
- e. Garantizar que el personal cuente con las competencias requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y cumplir con los objetivos y metas de la organización.

En el siguiente capítulo se expondrá la importancia de la detección de necesidades de entrenamiento basada en el modelo de competencia.

6. Destacar la importancia de la detección de necesidades de entrenamiento con el enfoque de competencias

La importancia del entrenamiento ha sido comprobada por el trabajador y por la organización experimentando en ambos casos grandes ventajas. En el trabajador, el entrenamiento es superación constante y para la organización adquiere un carácter significativo cuando éste se transforma en mejoras, crecimiento, innovación, cambios, calidad y productividad.

Teóricamente, este proceso podría describirse como un ciclo en el que la organización recibe estos beneficios en la medida que crea las oportunidades para que sus empleados reciban el entrenamiento que necesitan. En realidad, factores como el desarrollo constante de la tecnología, la globalización, la inestabilidad en el mercado mundial, en fin, los cambios que actualmente nos muestra un agitado entorno han modificado los criterios bajo los cuales se venía desarrollando el intercambio entrenamiento – trabajador, entrenamiento – organización.

Estos cambios exigen de la organización tomar como ventaja competitiva el conocimiento y como el verdadero recurso al trabajador, transformando lo que éste piensa, sus expectativas y necesidades en una fuente inagotables de información sobre el entorno y el ambiente reinante en la empresa.

Por otro lado, el individuo debe adoptar un rol activo dentro de la organización dejando el rol pasivo que había estado representando en el proceso de enseñanza – aprendizaje. El trabajador debe involucrarse en este proceso planteándose un aumento de la responsabilidad en su trabajo para optar a mayores niveles de innovación y creación en el mismo; todo esto en función del crecimiento personal y el alcance de posiciones de mayor nivel en la organización.

Las necesidades de entrenamiento conforman el grupo de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que el individuo no posee, y que deben ser aprendidos por éste con la finalidad de lograr un desempeño de éxito en su cargo.

La detección de estas necesidades constituye la primera y más importante fase del proceso de entrenamiento basado en competencia, ya que es en esta etapa donde se realiza el diagnóstico, que consiste en identificar en el trabajador las deficiencias presentes y las futuras de acuerdo a las expectativas de la organización, así como sus potencialidades; datos esenciales para la creación y desarrollo de cualquier plan que la organización inicie con estos fines.

Debe tenerse en cuenta que el cumplimiento y efectividad de esta fase depende básicamente de la correlación que exista entre las necesidades individuales y las políticas, visión, misión, objetivos y metas de la organización.

Desde este punto de vista, el modelo de competencia se convierte en el medio idóneo para enlazar los supuestos descritos con el entrenamiento. El modelo de competencia aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencia y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conocimientos, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

Más allá de los beneficios que para la organización pueda tener el reconocimiento de las competencias y su aplicación en el proceso de entrenamiento, está la comprensión de las mismas por parte del trabajador quien debe percibir las e identificarlas como una parte de sí mismo, y a relacionarlas con el desempeño y enriquecimiento de su trabajo. En este proceso el entrenamiento funge como facilitador, orientado a la formación del individuo hacia situaciones específicas que requieren la presencia de determinadas competencias; cuando esto ocurre es que ambas partes - trabajador y organización – se unen y se benefician del mismo proceso.

7. Conclusiones

En función del análisis de la bibliografía consultada, se derivan las siguientes conclusiones:

La importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Antes de la elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de entrenamiento, de tal manera

que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados y en cuáles aspectos o áreas.

El modelo de competencia, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960 una corriente interesada en este aspecto, y no fue sino hasta 1973 con Douglas McClelland que logro concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño.

El modelo de competencias de recursos humanos es susceptible de ser aplicado en cualquiera de las actividades de la administración de recursos humanos, y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración de recursos humanos, se agrega a los otros subsistemas, se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

Al aplicar el modelo de competencia en el entrenamiento del recurso humano se debe llevar a cabo un análisis de los requerimientos de los cargos y una evaluación de la fuerza laboral, con el propósito de saber con que personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

La aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades de entrenamiento permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

Recomendaciones

De las conclusiones obtenidas en el presente estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

En toda organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Toda organización debe de llevar a cabo el proceso de detección, utilizando para ello un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento, que se adapte a las características de la organización, esto permitirá conocer el entrenamiento que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la organización.

De manera muy evidente, se ha demostrado que los cambios han comenzado a tener un impacto en las organizaciones, ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia

de recursos humanos, incorporar el proceso de competencia como modelo de transformación organizacional que permita sobrevivir a las organizaciones en este mundo tan cambiante.

El modelo de competencia debe ser concebido dentro de las organizaciones, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de recursos humanos. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de todas las empresas.

Las organizaciones para competir exitosamente en este mundo, se hace necesario que ellas vean al entrenamiento de su fuerza laboral de una manera distinta, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.

Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso..

8. Bibliografía

- Amaro Guzmán, Raymundo (1990). Administración de Personal, Editorial Limusa, México
- Chiavenato, Idalberto (1995). Administración de Recursos Humano. Editorial MacGraw-Hill. México
- Craig, Robert y Bittel, Lester. (1989). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD), Editorial Diana. México
- Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernandez, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.). Ediciones Deusto. España
- Grados, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México
- Gomez-Mejías, Luis, David B. Balkin y Robert L. Cardy. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España
- Levy – Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España
- McGehee, William y Thayer, Paul. (1986). Capacitación, adiestramiento y Formación profesional. Editorial Limusa. México.
- Nuñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25

- Oficina Central de Personal de la Presidencia de la República (OCP). (1982) Serie de Adiestramiento.(Detección de Necesidades), Documento No.3. Caracas
- Reza Trosino, Jesús Carlos (1998). Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México
- Rodríguez, Mauro y Patricia Rodríguez. (1991). Capacitación Efectiva.Editorial McGraw-Hill, México
- Sikula, Andrew F. Y Mckenna., Jhon F.. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Vice-rectorado Académico, Decanato de Postgrado. (julio-1998). Componente de Síntesis: Orientaciones para la elaboración del Informe Final.(3era. ed.).Caracas: Autor. Material mimeografiado Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1998,Julio). Manual de Trabajo de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor. Material mimeografiado.
- VILLEGAS, José Manuel. (1988). Administración de Personal, Editorial Texto, S.R.L. Caracas.

9. Anexo

APUCV – IPP DE LA UCV

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

DE ENTRENAMIENTO

(FORMA A- 001)

Este instrumento tiene como objetivo:

1. Determinar las necesidades de capacitación y/o entrenamiento que presenta el personal de la Asociación de Profesores y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela, para desarrollar conocimientos y destrezas requeridas para mejorar su nivel de desempeño
2. Consolidar esta información para diseñar el Plan Anual de Entrenamiento dirigido al personal administrativo, asistencial y docente de las instituciones, de allí que se le agradece cumplir con las instrucciones siguientes:
 - Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de contestarlas
 - Escriba con letra de imprenta y en bolígrafo de color negro o azul
 - Responda todas las preguntas
 - Llene un instrumento de detección de necesidades de adiestramiento por cada empleado bajo su supervisión
 - Al entregarle los instrumentos de detección de necesidades tiene un (1) mes para ser devuelto a la Oficina de Recursos Humanos
 - Lea el Instructivo anexo, para consultar alguna duda

Gracias por su colaboración

APUCV – IPP DE LA UCV

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE

DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

(FORMA A- 001)

DATOS DEL SUPERVISOR

1. Instituto. Indique la compañía a la cual esta adscrito
2. División o Departamento. Indique la División o Departamento a su cargo
3. Apellidos y Nombres. Señale su primer apellido e inicial del segundo y su primer nombre e inicial del segundo
4. Cargo. Señale la denominación de su cargo
5. Frecuencia con que evalúa al trabajador. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F=Frecuentemente, R=Regular, E=Esporádicamente, N= Nunca
Datos Del Empleado
6. Apellido y Nombre. Escriba el primer apellido y el primer nombre del empleado a evaluar
7. Cédula de Identidad. Anote el número de la Cédula de Identidad del empleado
8. Cargo que desempeña. Indique el cargo que desempeña el empleado
9. Nivel del Cargo. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: Adm. = Administrativo, Asis. = Asistencial, Doc. = Docente
10. Fecha de Ingreso. Anote el día, mes y año correspondiente a la fecha de ingreso a la institución
11. Antigüedad en el cargo. Indique el tiempo que tiene el empleado desempeñando el cargo actual
12. Nivel Educativo. Marque con una (x) el nivel educativo finalizado, título obtenido y/o ha obtener e indicar si esta estudiando actualmente el empleado
13. Evaluación de Eficiencia. Marque con una (x) si su supervisado ha sido objeto de evaluación de eficiencia. En caso afirmativo, indique la fecha de la última evaluación y el resultado del mismo, E = Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
14. Conocimiento sobre el Instituto de Previsión y/o Asociación de Profesores. Marque con una (x) el grado de información que tiene el empleado sobre la estructura, políticas, normas, procedimientos, etc., de la Institución y/o Asociación. Justifique su respuesta en la casilla de Observaciones, en caso de que haya señalado (Poco) o (No).
15. Entrenamiento recibido. Señale la denominación de las actividades de entrenamiento recibido por el empleado en la institución, instructor y/o institución responsable del mismo, fecha y duración de la actividad de adiestramiento
16. Principales funciones o tareas que realiza el empleado. Enumere las funciones o tareas más importantes que realiza su supervisado y marque con una (x) el nivel de dominio de la misma, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
17. Competencias. De acuerdo con las especificaciones del cargo de su supervisado, marque con una (x) el nivel de desempeño, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente, NA = No Aplica
18. Necesidades de Entrenamiento Detectadas. Señale las necesidades de entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias
19. Entrenamiento sugerido. Señale el entrenamiento sugerido en función de las necesidades de entrenamiento detectadas. Marque con una (x) la prioridad 1er =

Primer Trimestre, 2do = Segundo Trimestre, 3er = Tercer Trimestre, 4to = Cuarto Trimestre. Marque con una (x) el horario del mismo, HT = Horario de Trabajo, FT = Fuero del Horario, M = Mixto

20. Observaciones. Señale cualquier observación

21. Firma del Empleado. Estampe su firma en señal de muestra de veracidad de los datos suministrados e indique la fecha

22. Firma del Supervisor. Estampe su firma en señal de aprobación y indique la fecha

23. Firma de la Oficina de Recursos Humanos. Estampe su firma en señal de aprobación y indique la fecha

APUCV – IPP DE LA UCV

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

(FORMA A-001)

DATOS DEL SUPERVISOR:

1- Institución:		2. División o Departamento:	
3- Apellidos y Nombres:		4- Cargo:	
5- Frecuencia con que evalúa al trabajador: F _____ R _____ E _____ N _____			

DATOS DEL EMPLEADO

6- Apellido y Nombre			7- Cédula de Identidad:		
8- Cargo que desempeña:			9- Nivel del cargo: Adm. ____ Asis. ____ Doc. _____		
10- Fecha de Ingreso:			11- Antigüedad en el cargo actual:		
12- Nivel Educativo					
Nivel	Finalizó		Título Obtenido y/o ha obtener	Estudian do	
	Sí	No		Sí	No
Primaria					
Secundaria					
Técnico – Medio					
Técnico Superior					
Universitario					
Post – Grado					
13- Su supervisado ha sido objeto de Evaluación de Eficiencia:			Sí		No
Fecha de su última evaluación: / /		Resultado obtenido:		Exc	Mb
				B.	Re
				g.	Def
14- Conocimiento sobre el Instituto de Previsión y/o Asociación de Profesores de la UCV					
Aspecto		Sí	Poco	N o	Observaciones

a) Estructura organizativa de la institución				
b) Políticas de la institución				
c) Misión, visión, metas y objetivos de la institución				
d) Normas y Procedimientos de la institución				
e) Reglamentos, Leyes, Convenios de la institución				
f) Conocimiento de las Cláusulas del Convenio Colectivo de Trabajo				
g) Estructura organizativa de su departamento				
h) Objetivos y metas de su departamento				
i) Programas prioritarios de su departamento				
15- Entrenamiento recibido desde su ingreso a la institución				
Denominación de la Actividad	Instructor y/o Institución	Período		
		Fecha	Duración	
16- Principales funciones o tareas que realiza el empleado	Nivel de Dominio			
	E	B	R	D

17- Competencias					
Competencias	Nivel de Desempeño				
	E	B	R	D	NA
Orientación de Servicio al Usuario. Capacidad para prestar servicio al público en forma cortés y diligente e informar veraz y oportunamente sobre lo solicitado requerido por el usuario					
Establecimiento de Relaciones. Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización					
Trabajo en Equipo. Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaces de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes					
Dirección de Personas. Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización					
Pensamiento Analítico. Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática					
Conocimiento y Experiencia. Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva					
Motivación por el Logro. Preocupación por trabajar bien y por compartir para superar un estándar de excelencia, vencer los obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por la organización					
Delegar Responsabilidades. Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los trabajadores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.					
Desarrollo de Personal. Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de éstos.					

18- Necesidades de Entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias							
Necesidades Detectadas							
19- Entrenamiento Sugerido							
Entrenamiento Sugerido				Prioridad		Horario	
				1er	2do	3er o	4to
				HT	FT	M	
20- Observaciones							

21- Empleado de

22- Supervisor

23- Oficina

Firma: _____

Firma: _____

Recursos Humanos
Firma: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Dedicatoria

A Dios y a todos los Santos por estar siempre a mi lado

A mis padres, quienes con su esfuerzo y voluntad sembraron en mi el ánimo, deseo e interés por superarme cada día más y lograr las metas y objetivos trazados

Agradecimientos

Por su contribución durante el desarrollo y culminación del presente estudio, expreso mi más sincero agradecimiento:

- A mi Asesor Dra. Gertrudis García quién me brindó su orientación, colaboración, apoyo y experiencia para cumplir con los objetivos propuestos

- A la Sra. Dalía Jaramillo, Jefe de la Oficina de Recursos Humanos del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela, por su colaboración y apoyo en la realización del presente estudio
 - A todo el personal que labora en la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela por la colaboración prestada
 - A mi familia por su apoyo incondicional al momento de trazarme y culminar mis metas y objetivos
- A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para cumplir con mis objetivos y metas propuestas.

Resumen

Este estudio se inserta en la línea de investigación Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, en el Programa Procesos de Recursos Humanos, Subprograma de Desarrollo y Retención, específicamente en los estudios sobre el proceso de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencia. Las organizaciones modernas deben considerar como meta prioritaria en sus planes organizacionales, disponer de recursos humanos capacitados, con unas competencias altamente desarrolladas que les permitan avanzar al mismo ritmo que los cambios científicos y tecnológicos, lo cual contribuye a incrementar la productividad de la organización. En este sentido, el modelo de competencia aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser logrado, de esta forma identifica las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas. La finalidad del presente estudio se centra en la propuesta de un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencia. En su contenido se revisaron definiciones de entrenamiento, objetivos, importancia y como está constituido el Subsistema de entrenamiento. Asimismo se describió el proceso de detección de necesidades de entrenamiento y el modelo de competencia. Posteriormente se presenta la propuesta y la importancia de la detección de necesidades de entrenamiento basado en competencia y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Descriptores: Entrenamiento, Proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento y el Modelo de Competencias

Trabajo enviado por:

Lic. María C. De Sousa De R.
mdsousa@hotmail.com

Asesor:

Dra. Gertrudis García

Caracas, Mayo 2001

Republica Bolivariana De Venezuela

Universidad nacional experimental Simon Rodriguez

Vice-rectorado academico

Decanato de postgrado

ANÁLISIS DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS

Aportado por: Lic. María C. De Sousa De R.
mdsousa@hotmail.com