

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS ORIENTADO A LA CALIDAD DE SERVICIO: CASO UNESR-NREAC

MSc. Susan Contreras¹

RESUMEN

La Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), es una institución de educación universitaria con carácter experimental, lo que la habilita para la creación e implantación de nuevos e innovadores métodos de aprendizaje y enseñanza para la formación de profesionales que contribuyan a solventar las necesidades del país; por tanto, su personal debe estar preparado para asumir este reto desempeñando las funciones inherentes a sus cargos, de manera que pueda satisfacer las necesidades tanto de los usuarios internos como externos de la organización. El objetivo de este trabajo es proponer un programa de capacitación basado en competencias, orientado a la calidad de servicio para el personal administrativo del Núcleo Regional Postgrado Caracas (NRPC). Para la realización de este trabajo, se llevó a cabo una importante revisión bibliográfica, lo que permitió recopilar, seleccionar y analizar información correspondiente a modelos de gestión de calidad del servicio; capacitación basado en competencias y perfiles de capacitación. Como metodología utilizada para levantar el plan se consideró el análisis de los cargos, la realización de entrevistas y la aplicación de un instrumento de detección de

¹ Susan Contreras es bibliotecóloga egresada de la Universidad Central de Venezuela. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, UNESR. Actualmente tesis de la Maestría en Ciencias Administrativas mención Gerencia Estratégica UNESR. Ha sido profesora en el Núcleo Caricuao y postgrado Caracas de la Universidad Simón Rodríguez y se encuentra activa en el Postgrado del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI) en convenio con la Universidad de Carabobo. Dirige la Unidad de Biblioteca y Tecnología Informática del Núcleo Regional de Educación Avanzada de la UNESR. Correo-e: susan.contreras.m@gmail.com

necesidades de capacitación basado en competencias, que permitieron reconocer los factores humanos, organizacionales y de satisfacción al cliente clave para el desempeño de las funciones, con excelencia en la calidad de servicio, inherentes a los cargos del personal que labora en el NRPC-UNESR. Como resultado de todo este trabajo investigativo, se presenta el plan de capacitación orientado a la calidad de servicio del personal administrativo del núcleo.

Palabras clave: **competencias, calidad de servicio, programa de capacitación y desarrollo.**

DESIGNING A TRAINING PROGRAM BASED ON COMPETENCE ORIENTED QUALITY SERVICE: CASE UNESR-NREAC

MSc. Susan Contreras

ABSTRACT

Simon Rodríguez National and Experimental University (UNESR in Spanish) is a higher education institution based on an experimental basis in the creation and implementation of new teaching and learning methods to train useful professionals to contribute to solve the country's needs, so their staff should be prepared to take on this challenge to perform the functions of their office so that it can meet the needs of both internal and external customers of the organization. The aim of this paper is to propose a training program based on skills oriented towards achieving service quality for the administrative staff of Caracas Advanced Education Regional Core. To accomplish this work, we carried out a major review of the literature, which allowed collecting, selecting and analyzing information for Service Quality Management Model; training based on skills and training profile.

The analysis of the charges, the interviews and the application of a needs assessment instrument competency-based training were some of the aspects considered to build up the methodology used to structure the plan. Such instrument helped to identify human factors, organizational and key customer satisfaction for the performance of the charges. As a result of this research work, we present a training plan oriented towards achieving the core administrative staff service quality.

Key Words: **competencies, quality of service, training and development program.**

INTRODUCCIÓN

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia, es decir, un factor fundamental del comportamiento humano que afecta poderosamente no solo la manera cómo las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos. A propósito de esto, el capital humano es uno de los términos que se ha utilizado para visualizar la inversión en el individuo sobre todo dentro de las organizaciones, este extenso tema conlleva a concebir al ser humano como un complejo sistema capaz de ser productivo desde el cultivo del conocimiento, así la formación, la capacitación, el desarrollo del personal de la organización representan aspectos cruciales para obtener mejores resultados en ésta a partir de mejorar las habilidades y perfiles del personal que la constituye (Hidalgo, 2005).

Resulta claro, que la educación desde siempre, se ha entendido como una herramienta valiosa para obtener resultados favorables en el comportamiento del individuo, y

desde allí, en el caso de las organizaciones, se concibe la capacitación del personal con el firme objetivo de optimizar el desempeño para el logro de la misión de la organización bajo una concepción *ganar-ganar*.

Cuando se es parte de una organización, ya sea pública o privada, es de vital importancia formar a sus colaboradores desde el primer momento, creando un nexo formal con la institución y cosechando el sentido de pertenencia. Para ello es imprescindible que conozcan la historia, la visión, la misión, sus objetivos, sus valores, a dónde se dirige y cómo se vive su cultura organizacional, pasos que sin duda guiarán de muy buena manera la calidad de servicio que se ofrece. La Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez como ente educativo y público que cuenta con programas de formación profesional a nivel de pregrado y postgrado (UNESR, 2005), debe contar con personal administrativo preparado y comprometido para atender la demanda de información y servicios de los usuarios reales y potenciales, que a fin de cuentas, son su razón de ser.

En tal sentido, debe entenderse que al mejorar la capacitación del personal se está mejorando la organización. El Núcleo Caracas de la UNESR cuenta con veinte (20) trabajadores aproximadamente en el área administrativa (incluyendo personal técnico y profesional), quienes están vinculados directamente con el quehacer académico, especialmente con la atención a la comunidad universitaria, público en general y usuarios potenciales.

En principio la inexistencia de un programa de inducción al personal que ingresa a la UNESR, por parte de la Dirección de Recursos Humanos, evidencia las debilidades que presenta sus trabajadores en lo relativo al conocimiento de la institución en general, y en forma detallada en cada uno de sus núcleos. En segundo lugar, falta de planes de capacitación estudiados en función de las necesidades organizacionales, orientados a

potenciar y propiciar las competencias del talento humano.

Tal situación trae como consecuencia que con frecuencia se oriente erradamente a los usuarios y que la calidad del servicio prestado no sea adecuada, traduciéndose en mala atención y a la vez, descontento de la comunidad universitaria y usuarios en general. Esta situación, por ser la UNESR una institución educativa, no es cónsona con el *deber ser* de su funcionamiento.

En este contexto nos propusimos diseñar un programa de capacitación basado en competencias, orientado a la calidad de servicio para el personal administrativo de la UNESR-Núcleo Caracas. El programa que presentamos a continuación es una versión resumida de un trabajo más extenso que se diseñó para cumplir con el requisito de egreso del programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Tuvo como propósito central unificar criterios y dar respuesta diligente, oportuna y eficiente a las necesidades de la comunidad universitaria. Este trabajo puede ser consultado en la Unidad de Biblioteca y Tecnología Informática (UBITI) del Núcleo Regional de Educación Avanzada Caracas (Contreras, 2008).

A continuación se presenta la síntesis de la investigación realizada de la siguiente manera: en el primer aparte, se puntualiza sobre la capacitación en el marco de modelos de gestión por competencias laborales, su importancia e incidencia dentro de las organizaciones, terminando con la justificación del programa. En el siguiente, se describe la metodología utilizada para el diseño de la propuesta, siguiendo con la descripción y análisis de resultados para, posteriormente, presentar la estructura del programa y las conclusiones derivadas de todo el proceso.

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

Gestión por competencias

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio y se orienta a impulsar, a nivel de excelencia, las competencias individuales de desempeño del talento humano que la constituye y que son requeridas por la organización para el desarrollo de sus necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

En este sentido se entiende por gestión por competencias, la capacidad de una organización de atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

El movimiento abocado al estudio de las competencias se inició a finales de la década de los sesenta y principios de la década del setenta, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de psicología industrial y organizacional entre los que se encontraban 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 constructo.

Esta desconexión 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), quien 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:

1. 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.
2. 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).

Con estos principios este autor logró identificar aspectos asociados al éxito que caracterizaban particularmente a las personas con altos niveles de desempeño. El movimiento de competencias iniciado por McClelland continuó consolidándose con otros autores y existen en la actualidad una profusión tal de nociones y conceptos sobre las competencias que en términos de este estudio hacen necesario identificar qué entendemos cuando hablamos de competencias.

Definiciones de competencias

Núñez (1997: 26) 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”.

Según Boyatzis (citado por Dalziel, M.A., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996: 48) “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Según Marelli (2000: 39), “Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

Hay Group (1999: 29), señala que las competencias “Son características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado en un organismo en particular. Las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño exitoso y un simplemente excelente.”

En concordancia con lo arriba señalado una competencia es una capacidad relacionada con el desempeño. Las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, conceptos del sujeto, actitudes o valores, 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.

Ahora bien, el análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (*knowledge*), las destrezas (*skills*), las habilidades (*abilities*) y los comportamientos estimulantes (*enabling behaviors*) que las personas deben demostrar en el entorno laboral para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.

Tipos de competencias

Las competencias, 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 establecer diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son:

1. 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.
2. Competencias diferenciadoras. A través de estas competencias se obtienen factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permite 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 en una organización.

En este sentido Miner (1978 citado en Hernández y Salas (1999)) identifica las competencias de tipo gerencial, de planificación del trabajo, organización del trabajo de otros, supervisión del trabajo de otros, adicionalmente plantea que las "competencias son recursos internos y capacidades para hacer algo; parten de un potencial que se ejecuta porque hay condiciones en él".

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.

En la actualidad, el enfoque de competencias tiene aplicación en múltiples aspectos de la administración de recursos humanos, entre los que se encuentran: entrenamiento, desarrollo, reclutamiento y selección externa o interna de personal, administración de desempeño, planes de carrera y planes de sucesión.

Dentro de esta perspectiva, las competencias se relacionan con el desempeño; los conocimientos y las experiencias no son suficientes para desenvolverse eficientemente en un cargo, existen otros elementos necesarios para lograr la excelencia, como la motivación, los valores, las capacidades para relacionarse con los demás, el liderazgo, las actitudes, entre otras.

SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio*****

de la gestión por competencias, según Ernst & Young Consultores (1998, pp. 18), se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- (i) Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.
- (ii) Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- (iii) Vincular la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- (iv) Vincular al personal directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- (v) Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- (vi) Tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Tomando los objetivos arriba señalados, en esta propuesta pretendemos vincular activamente al personal que se ubica en el nivel estratégico (autoridades de núcleo) con el personal administrativo, lo que facilitará una sinergia efectiva para el éxito en el servicio prestado por la institución, habida cuenta de que la Dirección de Recursos Humanos opera fuera de las instalaciones del Núcleo. Así el trabajo en equipo funciona como eje articulador para armonizar en cada uno de los trabajadores competencias, funciones del cargo, misión y visión de la Universidad Simón Rodríguez.

Entre los procesos que se llevan a cabo en la dirección, división o unidad de recursos humanos de una organización, encontramos: selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, entre otros. En la complejidad de las áreas que atiende la gestión de recursos humanos, cabe destacar a la capacitación por competencias. El enfoque de gestión por competencia constituye una estrategia a ser aplicada que facilita la interrelación entre este concepto y la gestión de recursos humanos, ya que se aplica directamente en función a las responsabilidades de los cargos.

Este enfoque requiere establecer el perfil de competencias requerido para un cargo, lo cual apunta a proyectar al ocupante en las acciones a futuro o las exigencias necesarias. Aún más, el perfil posibilita la planificación de la capacitación y la formación de acuerdo a las brechas existentes.

Desde el punto de vista tradicional la capacitación implica aprendizaje, compromete al individuo a formarse en función del cambio de actitudes y desarrollo de habilidades. El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la organización nace de la necesidad de homologar las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización, en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Al referirse a los modelos de gestión por competencias en recursos humanos, es necesario tener presente la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto. Con el propósito de describirlos se señalarán tres de ellos, los cuales coinciden en ofrecer un esquema sencillo de ser comprendido y aplicabilidad práctica:

Modelo de competencias: McClelland (en Boyatzis, R., (2000). Se refiere a un modelo que relaciona a los individuos

y a los cargos, demostrando que el desempeño efectivo es el producto de la unión triada entre: exigencias del cargo, competencias individuales y el ambiente organizacional, triada que asegura acciones y resultados efectivos y específicos para la organización. En este sentido se basa en las competencias blandas, que son aquellas relacionadas con la motivación al logro, el pensamiento crítico, la empatía y las destrezas que se manejan en la labor de trabajo. En 1978 presenta otro desarrollo de procedimientos para el entrenamiento en dichas competencias, que se explica de la siguiente manera: *reconocimiento* (simulación del problema); *explicación* (revisión bibliográfica de la efectividad de la prueba); *autovaloración* (realimentación de los resultados obtenidos en los test operantes); *práctica de la competencia* (puesta en práctica de las competencias trabajadas); *aplicación al trabajo* (visualizar situaciones del trabajo e implementar un plan de acción que les dé la oportunidad de resolver la situación real).

Modelo de competencias de Hay McBer: es una adaptación del modelo de David McClelland (ob.cit), que realiza Hay McBer (2006), explicando que la conducta es una función de los motivos más los valores, creencias y clima que existen en una organización determinada. Profundizó los estudios de la teoría motivacional, este nuevo modelo integra tres elementos esenciales como son: exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, dando como resultados las conductas y/o acciones específicas que van a garantizar muy buenos resultados en términos de productividad y de efectividad organizacional.

Modelo de gestión por competencias de Saracho: En el modelo de José María Saracho (2005) convergen varios modelos; así este autor señala que:

“...los tres modelos útiles existentes actualmente para las

empresas (modelos de competencias distintivas; genéricas; y funcionales); han originado tres metodologías distintas para la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones...sic...cada uno de estos modelos posee métodos, técnicas e instrumentos distintos para realizar la identificación y construcción de las competencias” (pag.22).

La idea principal es integrar los tres modelos de competencias, basándose en dos variables críticas e independientes que combinadas sirven para decidir qué modelo o modelos se elegirán y aplicarán para gestionar las competencias de una organización, estas variables son las siguientes: el nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias; y el uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Para efectos de este trabajo se diseñó un modelo mixto que contiene tanto competencias funcionales como genéricas, y sin duda muy influenciados por la visión del modelo de Saracho, entendiendo que las competencias unen el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. En la matriz n° 1 se visualizan estas competencias.

Matriz N° 1

COMPETENCIAS	IDENTIFICACIÓN	CONSTRUCCION
DISTINTIVAS	Entrevista de eventos conductuales	Análisis Temático y CAVE****
GENÉRICA	Entrevista de Incidentes críticos	Análisis de perfil del cargo
FUNCIONAL	Panel de expertos	Análisis Funciona

Fuente: José María Saracho, 2005

En esta propuesta las competencias genéricas y funcionales se articulan en función de la calidad de servicio. Así distinguimos

competencias organizacionales, de proceso, personales y de calidad de servicio. A continuación describimos cada una de ellas.

- **Competencias organizacionales:** son aquellas utilizadas para fortalecer y desarrollar el talento humano en pro de los objetivos de la organización desde el puesto o área donde se desempeña.
- **Competencias de proceso:** están relacionadas directamente con la utilización y distribución del conocimiento técnico relacionado con el trabajo, es decir, tener la capacidad de comprender y descomponer una situación desde la parte más pequeña y siguiendo paso a paso sus implicaciones, con el fin de tomar decisiones y proponer mejoras en los sistemas.
- **Competencias personales:** estas tienen que ver con las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, rasgos de personalidad, que influyen en el desempeño del trabajo.
- **Competencias de calidad de servicio:** están orientadas a atender todo lo relacionado con el servicio, atención y satisfacción de los usuarios, esto incluye disposición, amabilidad, resolución de conflictos, en resumen, es pensar en el usuario.

Los tipos de competencias están expresas en las tablas N° 1, N° 2 y N°3.

METODOLOGÍA

El proceso metodológico que se ha utilizado en el proceso indagatorio para el desarrollo de esta propuesta comenzó con la revisión bibliográfica, lo que permitió recopilar, seleccionar y analizar información correspondiente a modelos de gestión de calidad del servicio; capacitación basado en competencias

y perfiles de capacitación. Se realizó un análisis del entorno organizacional a través de una matriz DOFA la cual, en síntesis, permitió conocer diversas fortalezas que engloban tanto al personal docente percibido como talento humano con alta capacitación y formación, como una aceptable estructura tecnológica para el desarrollo de líneas y programas de investigación. Al mismo tiempo se evidenciaron debilidades que van desde la centralización excesiva en la toma de decisiones de tipo administrativo y académico, hasta la inadecuada planta física para el desarrollo de las actividades académicas y de investigación. Sin embargo, se identificaron oportunidades orientadas al mercado potencial de aspirantes para los postgrados y la gran afluencia de participantes en los programas que se ofertan en el Núcleo Regional de Postgrado Caracas, en la actualidad. No se puede perder de vista que las múltiples ofertas similares en postgrado pueden representar una amenaza.

De dicho análisis se derivaron diversas estrategias entre las que resaltan el diseño de nuevos programas de penetración del mercado educativo, con políticas y ofertas que satisfagan la demanda; aprovechamiento óptimo de los recursos, y las posibilidades reales de mejora, a través de la optimización de los canales de comunicación internos y externos; diferenciar la oferta presentada mediante la incorporación de valor agregado, con elementos novedosos que denoten excelencia; determinar la medida en que factores externos influyen en la escogencia de la institución, por parte de potenciales participantes y el diseño de estrategias que faciliten la toma de decisiones a todos los niveles.

Igualmente se consideró el análisis de los cargos, la realización de entrevistas y la aplicación de un instrumento de detección de necesidades de capacitación basado en competencia que, permitieron reconocer los factores humanos, organizacionales y de satisfacción al usuario clave

para el desempeño de los cargos. Como resultado de todo este trabajo investigativo, se presenta el plan de capacitación orientado a la calidad de servicio del personal administrativo del Núcleo Regional de Postgrado Caracas.

LAS COMPETENCIAS CONSIDERADAS EN EL PROGRAMA SEGÚN TIPO DE CARGO Y FUNCIONES DEL CARGO

La información generada a través de la metodología arriba señalada se analizó utilizando la técnica de análisis de contenido, que facilitó elaborar unas matrices de doble entrada que contienen cinco columnas que describen los cargos desempeñados y las funciones claves que realiza el personal administrativo que conforma cada una de las Unidades del Núcleo en general.

Así la tabla N°1 corresponde al personal de apoyo que se desempeña en la Unidad de Control de Estudios (ver tabla N°1). La tabla N°2: corresponde al personal ubicado en la Unidad de Documentación e Información Tecnológica (Biblioteca) (ver tabla N°2). La tabla N°3: corresponde al personal de la Unidad de Administración (ver tabla N°3).

Posterior al análisis descrito se tomó en cuenta de manera general para la elaboración del perfil de competencias al personal secretarial que forma parte de todas las unidades descritas en las matrices.

Tabla N° 1 Personal de apoyo

Función clave área			
Asistente Consultor Jefe de Información y Control de Estudios Operador de Computación Auxiliar de Archivo			
Competencias organizacionales	Competencias de procesos	Competencias personales	Competencias de calidad de servicio
<p>Excelencia: Trabajo profesional mediante una constante actualización de conocimientos y estrategias para dar el mejor servicio, logrando mantener la vanguardia entre las instituciones afines.</p> <p>Compromiso organizacional identificación y responsabilidad con el cumplimiento de objetivos preestablecidos, alineados con la misión y visión de la institución.</p> <p>Ética profesional: creencias y valores con los cuales todos sus miembros se identifican. Principios que todos aspiran a defender y que les dan unidad.</p> <p>Principio andragógico: orientación a los adultos en su aprendizaje; sustentada a partir de unas concepciones de comunicación, respeto, y ética, a la vez de un alto nivel de conciencia y compromiso social.</p>	<p>Asimilar y aplicar nuevos conocimientos para el crecimiento personal y profesional.</p> <p>Difundir, utilizar y distribuir el conocimiento técnico relacionado con el trabajo.</p> <p>Comprender una situación descomponiendo la misma en la parte más pequeña y siguiendo paso a paso sus implicaciones.</p> <p>Operar y mantener los sistemas.</p> <p>Detectar fallas técnicas y realizar mantenimientos.</p> <p>Vigilar la operación de los componentes y mantener en orden los equipos.</p> <p>Orientar a los usuarios en cualquier información requerida.</p> <p>Colaborar en auditorías, preparar formatos y programas de validación, verificando el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización.</p> <p>Realizar, instalar y ejecutar programas sencillos.</p> <p>Participar en entrenamientos a usuarios.</p>	<p>Convicción de servicio: Atender personal y público en general. Tratar en forma cortés al público en general.</p> <p>Apego a las normas y procedimientos organizacionales: Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados siguiendo, instrucciones orales y escritas.</p> <p>Facilidad de expresión: expresarse y comunicarse claramente en forma verbal y escrita.</p> <p>Autocontrol: capacidad para administrar las emociones.</p> <p>Alto sentido de confidencialidad: manejo de asuntos confidenciales con criterio de discreción.</p> <p>Manejo de relaciones interpersonales: Trato de forma cortés y efectiva a los clientes.</p>	<p>Orientación al servicio: grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos, ofreciéndoles el mejor servicio.</p> <p>Valor agregado: Aportes estratégicos que van mas allá de los procedimientos y lineamientos establecidos, con el fin de garantizar la calidad en la prestación de servicio.</p> <p>Confiabilidad: Capacidad de ofrecer el servicio de forma correcta, constante y segura.</p> <p>Calidad de gestión interna (que el cliente percibe). Disposición a gestionar de la mejor manera posible, y ofrecer credibilidad, integridad y honestidad al cliente, demostrando su preocupación por el cliente.</p>

Función clave área	Asistente Consultor Jefe de Información y Control de Estudios Operador de Computación Auxiliar de Archivo		
Competencias organizacionales	Competencias de procesos	Competencias personales	Competencias de calidad de servicio
<p>Espíritu democrático: implementación de métodos de enseñanza participativos, donde los estudiantes puedan consolidar su formación como ciudadanos, respetuosos de los principios de la democracia y practicantes de sus fines.</p> <p>Valor agregado: aportes estratégicos que van más allá de los procedimientos y lineamientos establecidos, con el fin de garantizar la calidad en la prestación de servicio. ^</p>	<p>Realizar respaldos y organizar la información generada.</p> <p>Transcribir información y registrar las operaciones.</p> <p>Identificar, recibir y archivar expedientes, carpetas u otro material.</p> <p>Administrar y controlar, archivos de expedientes de los participantes.</p> <p>Elaborar informes periódicos de actividades realizadas.</p> <p>Atender y gestionar consultas de usuarios internos y externos.</p> <p>Conocer y aplicar políticas, normas y procedimientos inherentes a la unidad de control de estudios.</p> <p>Verificar y controlar la información presentada, llevando estadísticas al respecto.</p> <p>Conocer y aplicar técnicas de planificación, organización y coordinación.</p> <p>Preparar informes sobre consultas relacionados con problemas de información y control.</p> <p>Administrar los formatos y documentos referidos al área. ^</p>	<p>Proactivo: anticiparse a las consecuencias y controlarlas, con una actitud positiva demostrando querer hacer las cosas de una manera mejor.</p> <p>Honesto: actúa siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, expresa respeto por uno mismo y por los demás.</p> <p>Responsable: Cumple con las obligaciones establecidas.</p> <p>Organizado: Desempeña con cabalidad las funciones asignada y mantiene en orden sus herramientas de trabajo. ^</p>	<p>Capacidad de respuesta: actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar a tiempo los compromisos contraídos, así como también las posibilidades de entrar en contacto con la organización.</p> <p>Empatía: disposición para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada, ser cortés y conocer a fondo sus características, necesidades y requerimientos específicos. ^</p>

Fuente: Elaboración Propia. Contreras, S., 2008.

Tabla N° 2 Personal de la Unidad de Documentación e Información Tecnológica (UDIT)

Función clave área	Asistente de Biblioteca Supervisor de Biblioteca Programador de Sistemas		
	Competencias de procesos	Competencias personales	Competencias de calidad de servicio
Excelencia: Trabajo profesional mediante una constante actualización de conocimientos y estrategias para dar el mejor servicio, logrando mantener la vanguardia entre las instituciones afines.	Comunicar el valor de la organización incluyendo servicios y productos de información. Evaluar, seleccionar y aplicar herramientas informativas-tecnológicas actuales y emergentes, que permitan el acceso a la información.	Convicción de servicio: atender personal y público en general. Tratar en forma cortés al público en general. Apego a las normas y procedimientos organizacionales: comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados siguiendo, instrucciones orales y escritas.	Orientación al servicio: grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos, ofreciéndoles el mejor servicio.
Compromiso organizacional: Identificación y responsabilidad con el cumplimiento de objetivos preestablecidos, alineados con la misión y visión de la institución	Contribuir al desarrollo de servicios informativos efectivos que favorezcan el mejoramiento profesional y académico de la comunidad universitaria. Administrar el ciclo completo de la información desde su creación o adquisición hasta su destrucción. Esto incluye organización, categorización, clasificación, disseminación y difusión.	Facilidad de Expresión: Expresarse y comunicarse claramente en forma verbal y escrita.	Valor agregado: aportes estratégicos que van mas allá de los procedimientos y lineamientos establecidos, con el fin de garantizar la calidad en la prestación de servicio
Ética Profesional: Creencias y valores con los cuales todos sus miembros se identifican. Principios que todos aspiran a defender y que les dan unidad.		Alto sentido de confidencialidad: Manejo de asuntos confidenciales con criterio de discreción	Confiabilidad: Capacidad de ofrecer el servicio de forma correcta, constante y segura. Calidad de gestión (interna que el cliente percibe). Disposición a gestionar de la mejor manera posible, y ofrecer credibilidad, integridad y honestidad al cliente, demostrando su pre-ocupación por el cliente.
Principio Andragógico: Orientación a los adultos en su aprendizaje; sustentada a partir de unas concepciones de comunicación, respeto, y ética, a la vez de un alto nivel de conciencia y compromiso social.	Proveer acceso a los mejores recursos informativos publicados interna, externamente y en diversos formatos Flexibilidad: Adaptar servicios informativos para satisfacer mejor las necesidades específicas y patrones de uso de sus usuarios.	Manejo de relaciones interpersonales: Trato de forma cortés y efectiva a los clientes. Proactivo: Anticiparse a las consecuencias y controlarlas, con una actitud positiva demostrando querer hacer las cosas de una manera mejor.	

Función clave área	Asistente de Biblioteca Supervisor de Biblioteca Programador de Sistemas		
Competencias organizacionales	Competencias de procesos	Competencias personales	Competencias de calidad de servicio
<p>Espíritu democrático: implementación de métodos de enseñanza participativos, donde los estudiantes puedan consolidar su formación como ciudadanos, respetuosos de los principios de la democracia y practicantes de sus fines. ^</p>	<p>Orientar al usuario en cuanto a uso de Internet, localización e interpretación de fuentes informativas y en el uso de nuevas herramientas tecnológicas para el desarrollo de investigaciones.</p> <p>Sólidos conocimientos de procesos: poseer sólidos conocimientos bibliotecológicos en materia de información y comunicación, análisis de información, descripción bibliográfica, análisis de sistemas, formatos, administración y gestión de unidades de información, formulación de proyectos de información, fuentes de información, organización de archivos, educación de usuarios, redes de información, tecnologías de información aplicables a las bibliotecas.</p> <p>Manejo de Recursos y Equipos Tecnológicos: dominio y manejo de software para bibliotecas, a nivel de usuario, de redes de información, y de Internet. ^</p>	<p>Honesto: actúa siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, expresa respeto por uno mismo y por los demás.</p> <p>Responsable: cumple con las obligaciones establecidas</p> <p>Organizado: desempeña con cabalidad las funciones asignada y mantiene en orden sus herramientas de trabajo</p> <p>Orientación al desarrollo de nuevos desafíos y oportunidades: se adelanta a cambios que impactan a sus usuarios y explora opciones y ofertas de servicios que permita visualizar y usar la tecnología como un medio habilitador de nuevas ideas, productos y servicios informativos.</p> <p>Seguridad y comunicación: Cree en su habilidad para proveer el mejor servicio. Informativo y comparte este mensaje a la comunidad universitaria en forma similar.</p> <p>Creación de colaboraciones y alianzas: promueve alianzas con otras funciones en la organización, bibliotecas o servicios informativos para optimizar conocimiento complementario, habilidades y recursos compartidos. Busca colaboración con proveedores de contenido y tecnologías así como con otros proveedores para mejorar productos, servicios y operaciones.</p>	<p>Capacidad de respuesta: actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar a tiempo los compromisos contraídos, así como también las posibilidades de entrar en contacto con la organización.</p> <p>Empatía: disposición para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada, ser cortés y conocer a fondo sus características, necesidades y requerimientos específicos. ^</p>

Función clave área		Asistente de Biblioteca Supervisor de Biblioteca Programador de Sistemas	
Competencias organizacionales	Competencias de procesos	Competencias personales	Competencias de calidad de servicio
		<p>Respeto a la diversidad y confianza: crea un ambiente de solución de problemas donde la contribución de todos es valorada y reconocida, y ayuda a otros a optimizar su contribución promoviendo un ambiente de trabajo que fomente y apoye el desarrollo constante del conocimiento y que valore la contribución de la gente.</p> <p>Trabajo en equipo capacidad para trabajar en equipos disciplinarios y multidisciplinarios, mostrando flexibilidad al cambio, y facilidad para establecer buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Creatividad e iniciativa: usa su entendimiento y análisis para aportar nuevas ideas que permitan crear servicios y programas que se orienten a mejorar los procesos y servicios existentes.</p> <p>Actitud positiva: mantiene una actitud positiva y ayuda a otros a hacer lo mismo. Buscando soluciones e iniciando procesos de solución de problemas. ^</p>	

Fuente: Elaboración Propia. Contreras, S., 2008.

Tabla N° 3 Personal de administración

Función clave área	Asistente Administrativo Administrador		
Competencias organizacionales	Competencias de procesos	Competencias personales	Competencias de calidad de servicio
<p>Excelencia: trabajo profesional mediante una constante actualización de conocimientos y estrategias para dar el mejor servicio, logrando mantener la vanguardia entre las instituciones afines.</p> <p>Compromiso organizacional: Identificación y responsabilidad con el cumplimiento de objetivos preestablecidos, alineados con la misión y visión de la institución.</p> <p>Ética profesional: creencias y valores con los cuales todos sus miembros se identifican. Principios que todos aspiran a defender y que les dan unidad.</p> <p>Principio andragógico: Orientación a los adultos en su aprendizaje; sustentada a partir de unas concepciones de comunicación, respeto, y ética, a la vez de un alto nivel de conciencia y compromiso social.</p>	<p>Contribuir en la planificación de procesos administrativos con plenos conocimientos socioeconómicos, laborales y políticas gubernamentales.</p> <p>Apoyar en el proceso de toma de decisiones en función de la optimización y resguardo de los recursos materiales y financieros.</p> <p>Respalda la labor realizada por la Dirección de Recursos Humanos de la UNESR.</p> <p>Solucionar y gestionar problemas administrativo básicos, aplicando los conocimientos contables, matemáticos, y financieros, así como también, en el uso de herramientas informáticas en procesos administrativos y contables.</p> <p>Administrar sobre la base de presupuestos y participar en el control financiero de proyectos del Núcleo.</p>	<p>Trabajo en equipo y cooperación: trabaja como parte de un equipo y expresa expectativas positivas al mismo. Contribuye a los esfuerzos del equipo y coopera en el cumplimiento de los objetivos comunes.</p> <p>Compromiso con el aprendizaje: aprendizaje continuo, manteniéndose al día con las normativas gubernamentales y organizacionales, relacionadas con el área</p> <p>Ética profesional: actúa con un código ético profesional y maneja los asuntos confidenciales de la organización con criterios de discreción</p> <p>Proactividad: reporta dificultades y actúa para resolver los problemas que se presentan en su trabajo. Está comprometido con la calidad del resultado del equipo.</p>	<p>Orientación al servicio: grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos, ofreciéndoles el mejor servicio.</p> <p>Valor agregado: aportes estratégicos que van más allá de los procedimientos y lineamientos establecidos, con el fin de garantizar la calidad en la prestación de servicio.</p> <p>Confiabilidad: capacidad de ofrecer el servicio de forma correcta, constante y segura.</p> <p>Calidad de gestión (interna que el cliente percibe).</p> <p>Disposición a gestionar de la mejor manera posible, y ofrecer credibilidad, integridad y honestidad al cliente, demostrando su preocupación por el cliente.</p>

Función clave área		Asistente Administrativo Administrador	
Competencias organizacionales	Competencias de procesos	Competencias personales	Competencias de calidad de servicio
Espíritu democrático: Implementación de métodos de enseñanza participativos, donde los estudiantes puedan consolidar su formación como ciudadanos, respetuosos de los principios de la democracia y practicantes de sus fines. ^	<p>Negociar con proveedores las mejores condiciones de productos y servicios.</p> <p>Desarrollar una capacidad creativa y de liderazgo con el fin de lograr los objetivos organizacionales. ^</p>	<p>Apego a las normas y procedimientos organizacionales: Comprende las órdenes y solicitudes, siguiendo instrucciones orales y escritas de los superiores.</p> <p>Honesto: actúa siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, expresa respeto por uno mismo y por los demás.</p> <p>Responsable: cumple con las obligaciones establecidas</p> <p>Organizado: desempeña con cabalidad las funciones asignada y mantiene en orden sus herramientas de trabajo.</p> <p>Creatividad e iniciativa: usa su entendimiento y análisis para aportar nuevas ideas que permitan aplicar nuevos servicios y programas que se orienten a mejorar los procesos administrativos y contables. ^</p>	<p>Capacidad de respuesta: actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar a tiempo los compromisos contraídos, así como también las posibilidades de entrar en contacto con la organización.</p> <p>Empatía: disposición para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada, ser cortés y conocer a fondo sus características, necesidades y requerimientos específicos. ^</p>

Fuente: Elaboración Propia. Contreras, S., 2008.

PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIA

La gestión por competencias orientada a la calidad de servicio, se basa en el modelo o perfil de competencias que aporta direccionalidad a la capacitación, así como la utilización de métodos y técnicas que fortalecen 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 a ser cubierta optimizando la calidad de servicio en los aspectos estudiados, con miras al cierre de la brecha entre el rendimiento actual y el rendimiento potencial.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias, brinda a la organización 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 el plan de capacitación persiga fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos del mismo se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recurso de tiempo, esfuerzo y dinero.

Es así como plantearse la capacitación representa un proceso en el que se desarrollan ciertas etapas o fases, que se resumen en detección de necesidades, elaboración del

programa de capacitación, ejecución y evaluación de los resultados.

La detección de necesidades de capacitación, constituye la primera etapa del proceso e implica el diagnóstico de la situación que inventariado consolida un informe, el cual contiene una serie de análisis los cuales concatenados sistemáticamente, responden al contexto que justifica la capacitación, en consecuencia se construye el perfil de capacitación, el cual representa la programación necesaria que permite dar respuesta de manera sistemática a las necesidades detectadas en cada una de las áreas estudiadas.

La propuesta del perfil de capacitación basado en competencias orientado a la calidad de servicio, se presenta a continuación en un cuadro de doble entrada, estructurada en módulos, paquetes o ciclos, determinando en primer lugar las competencias a desarrollar (competencias de calidad de servicio, personales, de procesos y organizacionales) especificando, el área de la organización a la cual están dirigidos los contenidos (área secretarial, unidades de Administración, Control de Estudios, y Documentación e Información); también se presentan unos cursos llamados electivos que pasan a formar parte de las necesidades individuales que se reconocieron durante el estudio. Se dejará en manos de los posibles ejecutores de dicha propuesta la elección de los métodos de capacitación, tecnología disponible, recursos necesarios para la implementación y lugar donde se efectuaría éste. Sin dejar de lado la periodicidad del mismo, la factibilidad en relación al costo-beneficio del programa, el control, evaluación y evolución de los resultados.

Perfil de capacitación orientado a la calidad de servicio basado en competencias				
Competencias Calidad de Servicio	Área Secretarial	Área de Administración	Área de Control de Estudio	UDIT
	Excelencia en servicio al cliente	Excelencia en servicio al cliente	Excelencia en servicio al cliente	Excelencia en servicio al cliente
	Gestión en la atención al cliente	Calidad de servicio	Gestión en la atención al cliente	Calidad de servicio
	Calidad de servicio	Gerencia del servicio	Calidad de servicio	Gerencia del servicio
	-	-	Gerencia del Servicio	-
Competencias Personales	Área Secretarial	Área de Administración	Área de Control de Estudio	UDIT
	Comunicación y relaciones interpersonales	Liderazgo y trabajo en equipo	Comunicación y relaciones interpersonales	Comunicación y relaciones interpersonales
	Motivación al logro	Equipo de alto desempeño	Liderazgo y trabajo en equipo	Liderazgo y trabajo en equipo
	Comunicación asertiva	Motivación al logro	Equipo de alto desempeño	Equipo de alto desempeño
	Imagen y protocolo	Comunicación asertiva	Motivación al logro	Motivación al logro
	Resistencia al cambio	Imagen y Protocolo	Comunicación Aseritiva	Comunicación asertiva
	-	Resistencia al cambio	Resistencia al cambio	Resistencia al cambio
Competencias De Procesos	Área Secretarial	Área de Administración	Área de Control de Estudio	UDIT
	Técnicas avanzadas de secretariado	Planeación estratégica en la empresa	Gestión del archivo y de la documentación	Internet y nuevas tecnologías
	Técnicas de comunicación escrita	Actualización legislativa	Técnicas administrativas	Linux avanzado
	Gestión del archivo y de la documentación	Analista administrativo computarizado	Planificación estratégica	Manejos de bases de datos
	Planificación del tiempo	Técnicas presupuestarias y flujo de caja	Planificación del tiempo	Dirección y liderazgo en bibliotecas académicas
	Redacción de informes técnicos	Planificación estratégica	-	Gestión del archivo y de la documentación
	Redacción y ortografía	-	-	Planificación estratégica
	-	-	-	Planificación del tiempo
	-	-	-	-

Perfil de capacitación orientado a la calidad de servicio basado en competencias				
Competencias Organizacionales	Área Secretarial	Área de Administración	Área de Control de Estudio	UDIT
	Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Compromiso organizacional
	Imagen organizacional	Imagen organizacional	Imagen organizacional	Imagen organizacional
	Cultura Organizacional	Cultura Organizacional	Cultura Organizacional	Cultura Organizacional
Cursos Electivos	Área Secretarial	Área de Administración	Área de Control de Estudio	UDIT
	Idiomas modernos	Excel intermedio y avanzado	Computación	Photoshop
	Internet básico	Office avanzado	Excel básico, intermedio y avanzado.	PowerPoint avanzado
	Office avanzado	Administración del tiempo	Actualización profesional: legislación educativa	Servicio técnico de equipos de oficina
	Curso de computación en software libre	-	Redes	Linux avanzado

Fuente: Elaboración Propia. Contreras, S., 2008.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta investigación se logró realizar una importante revisión de la bibliografía, a su vez, se efectuó el estudio de los análisis estadísticos, aunado a la observación directa. Todas estas herramientas permitieron determinar la importancia de los postulados de diferentes autores, en relación a la Capacitación por competencias y la calidad de servicio, específicamente orientadas al caso en estudio, como es el Núcleo Regional de Postgrado Caracas.

En este sentido, la capacitación del personal representa una gran inversión para las organizaciones y garantiza mejores resultados en función de mejorar las habilidades y perfiles del personal, que permiten a los ocupantes de los cargos obtener

un óptimo desempeño, enriqueciendo los puestos de trabajo.

El desconocimiento de los procesos y de la información que debe ser conocida por todo miembro de la universidad, trae como consecuencia una pobre calidad de servicio en la atención a los usuarios/clientes (participantes regulares y potenciales; profesores, investigadores, entre otros) del postgrado, lo cual redundará en el logro de las metas de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Para cambiar esto es indispensable, el compromiso de las autoridades, en la instalación de una cultura de gestión del talento humano con base en competencias, en pro de mejorar el desempeño de las personas en los cargos y por ende optimizar la calidad de los servicios.

Es importante reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias, y que lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Sin duda, resulta necesario llevar a cabo un proyecto como el planteado en esta investigación, puesto que conlleva y provee valiosos e importantes beneficios para el núcleo y para la UNESR. Sin desconocer que requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.

En esta época de acelerados cambios y renovaciones, se hace imperiosa la necesidad de asumir un modelo de gestión por competencias que asegure, entre otros aspectos a ser considerados, calidad de servicio a los usuarios/clientes del postgrado. Es así como proponemos este plan producto de una indagación rigurosa para impulsar en el Núcleo Regional Postgrado Caracas (NRPC) los cambios que se requieren para

mejorar la calidad de servicio a nuestros usuarios. En este sentido pensamos que el NRPC sería el primero que llevase a cabo el proyecto piloto y a futuro ponerlo a disposición de otros núcleos de la UNESR. Consideramos que a pesar de la resistencia pasiva que en toda organización se produce cuando se plantean cambios, sólo un esfuerzo sostenido en el tiempo vence esta natural resistencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- * Boyatzis, R. (2000): **David C. McClelland D. Biographical Statement and Synopsis of His Work.** [Documento en línea] Disponible: http://www.haygroup.com/downloads/my/David_McClelland.pdf[Consulta: 2007, noviembre 25].
- * Contreras, S. (2008): **Programa de capacitación basado en competencias orientado a la calidad de servicio para el personal administrativo del Núcleo Postgrado Caracas de la Universidad Experimental Simón Rodríguez.** Trabajo Monográfico de Especialización no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Regional de Educación Avanzada. Caracas
- * Dalziel, M.M.; Cubeiro, J.D. Y Fernández, G. (1996): **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.** Bilbao: Deusto.
- * Ernst & Young Consultores (1998): **Gestión por competencias.** Madrid: Ernst & Young Consultores. [Documento en línea] Disponible: <http://www.fsai.es/> [consulta: 2007, noviembre 20]
- * Hay Group (2006): **Diccionario de competencias Hay/McBer.** España, Madrid: Hay Group.

- * Hernández y Salas (1999). **Plan de sucesión ejecutiva basado en el enfoque de competencias**. [Documento en línea] Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3779.pdf> [consulta: 25 noviembre 2007]
- * Hidalgo, R. (2005): **Plan de actualización secretarial para el manejo documental basado en el perfil por competencias para el personal de Secretaría de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez**. Trabajo Monográfico de Especialización no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Caracas.
- * Marelli, Anne (2000): **Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias**. S/D, 2000.
- * McClelland, D.C. (1973). **Testing for competence rather than intelligence**. En American Psychologist, 28,(1),1–14.
- * Nuñez, J. (1997): **Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos**. En Revista Calidad Empresarial, págs. 22–25. México, Ciudad de México.
- * Saracho, J.M. (2005): **Un modelo general de gestión por competencias**. Santiago: RIL editores.
- * Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Decanato de Postgrado (Enero 2005): **Estructura organizativa y funcionamiento del Decanato de Postgrado**. Caracas. Autor: Material mimeografiado.