



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII**

Trabajo Especial de Grado

VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO

Presentado por:

**Lic. Natascha Couto Ferro
para optar por el título de:
Especialista en Gerencia de RRHH y RRII
Opción; Gerencia de RRHH**

**Asesor:
Dra. Elizabeth Martínez**

Caracas, Junio, 2008



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII**

Trabajo Especial de Grado

VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO

Trabajo de Investigación presentado por:

Natascha COUTO FERRO

**Al Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII
Como requisito parcial para obtener el título de
Especialista en Gerencia de RRHH y RRII
Opción: Gerencia de Recursos Humanos**

Profesor Guía:

Dra. Elizabeth MARTÍNEZ

Caracas, Junio, 2008

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La realidad que se aprecia en el contexto del nuevo milenio que recién se inicia, indica la presencia de cambios culturales en profundidad orientados hacia la implantación de nuevas metodologías en el tema de RRHH y especialmente en lo referido a su gestión, debido a que se ha convertido en el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, siendo el principal motivador los individuos que la componen. De este modo, según los expertos en el área, según lo afirma Alles (2000, p. 30) el capital humano se convierte en el activo más valioso aún sobre los activos físicos, financieros e incluso sobre los intangibles.

La C.A. Metro de Caracas, reconoce la importancia de las estrategias sistematizadas para la selección de su recurso humano y la evaluación de su desempeño. Por eso, ha incorporado desde hace aproximadamente cuatro (4) años, la metodología del modelo de competencias, buscando optimizar la calidad del servicio que ofrece a sus clientes internos y externos.

En este sentido, se puede definir competencia como un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, que correctamente combinados y frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de

las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

La C.A. Metro de Caracas emplea una metodología para el levantamiento de las competencias laborales de los diferentes cargos que contempla. Esta metodología, llevada a cabo por la Unidad de Compensación y Beneficios y consiste, en primer lugar, en la comunicación con los diferentes gerencias de la organización (VER ANEXO N° 1), con la finalidad de informar y solicitar colaboración para llevar a cabo el trabajo de determinar y establecer los perfiles de competencias de los cargos que se encontraban dentro de su plantilla, e involucrar al personal experto de la organización. El proceso, se realizó en los departamentos de naturaleza administrativa y operativa, sin embargo, a continuación se hace mención específicamente a éste último, con la finalidad de focalizarnos en el caso de interés de la presente investigación.

A manera de garantizar la selección del panel de expertos que participaría en esta tarea, se convocó al personal operativo de los diferentes niveles en la jerarquía del área. Esto permitió, a su vez, que las unidades comprendieran el sentido y utilidad de la implantación del modelo de competencias para establecer y validar los perfiles hacia la optimización de todos los procesos relacionados con la selección de personal externo o de movilidad interna y las evaluaciones del desempeño.

Posteriormente se realizaron reuniones con los participantes en sus puestos de trabajo y con sus supervisores para realizar una evaluación de 360°, ya que se contó con la apreciación de los protagonistas del puesto en cuestión y de los responsables o jefes. Adicionalmente, se incluyeron evaluaciones observacionales de las funciones que realizaban cada uno de

los encuestados, para recabar información técnica, lo que aumenta la confiabilidad de la información recabada.

Esta etapa implicó profundizar los conocimientos sobre el cargo de Operador Metro, incluyendo todos sus servicios (Servicio de Estaciones, Tráfico, Protección y Equipo - VER ANEXO N° 2). Esto permitió recabar con las entrevistas, la mayor cantidad de información relevante y así intencionarlas adecuadamente. Es importante recordar, que las entrevistas requieren que el entrevistador reciba un entrenamiento específico que le permita conducirla hacia sus objetivos, identificando previamente, cómo debe abordar al entrevistado en la práctica. Este entrenamiento no fue suministrado a ninguno de los entrevistadores encargados de llevar a cabo el trabajo de levantamiento de funciones de los cargos y de las competencias laborales, lo que pudo haber influido de manera negativa, en la confiabilidad de los mismos.

Los entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir conductas de trabajo y adicionalmente pueden llegar a omitir las repuestas de deseabilidad social que son altamente frecuentes dentro de este tipo de estudios, lo cual conlleva a un reflejo distorsionado de las competencias realmente predictoras de un desempeño exitoso dentro del cargo en cuestión, pues solo se convierte en una declaración conceptual y no empírica de las conductas reales.

Posteriormente, los responsables del levantamiento de la información, procedieron a la elaboración de los perfiles de competencia, siendo ésta la etapa central de la intervención que refiere la presente investigación. Se procedió a transcribir cada una de las entrevistas previamente grabadas en cassettes de audio, para posteriormente ser analizadas por un personal no experto en competencias. Seguidamente, se categorizaron los datos obtenidos, identificando las conductas descritas por los participantes, realizando una especie de asociación intuitiva con las competencias que estaban relacionadas con dichos comportamientos.

Dado que las competencias implican un vínculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación, los participantes del trabajo del levantamiento de las funciones, incluyeron el perfil académico y de experiencia laboral mínimo requerido, para poder desempeñar con éxito las funciones realizadas. Es de suma importancia tener presente que el perfil de competencias referido en la presente investigación, se refiere específicamente al perfil de competencias de ingreso, es decir, las competencias básicas y genéricas (Mitrani, Dalziel y Suárez, 2000; p. 120), que debe tener el o la aspirante al cargo en cuestión al momento de postularse para el cargo, ya que las competencias técnicas relacionadas específicamente con las funciones del mismo, son entrenadas durante el curso de formación que reciben todos aspirante.

El curso de formación, es considerado como la última fase del proceso de selección, ya que previamente, el participante ha pasado por las fases a mencionar: pruebas psicotécnicas, entrevista psicológica, entrevista técnica y exámenes médicos.

Posteriormente, los expertos de la Gerencia de Operación Metro, se reunieron con la Unidad de Compensación y Beneficio y determinaron cuales de ese grupo de competencias asociadas inicialmente eran las que conformarían el perfil del cargo en cuestión, es decir, el perfil de Operador Metro.

Por otra parte, la Unidad de Captación y Empleo, específicamente los psicólogos de área, procedieron a elaborar y aplicar un perfil de competencias diferente al previamente establecido en las descripciones del cargo a fin de optimizar los procesos de selección de la empresa. Dicho perfil es empleado específicamente en las evaluaciones psicológicas de ingreso de personal externo y a su vez para las movilidades internas, es decir, la postulación de los trabajadores que deseen desempeñar el cargo de Operador Metro en cualquiera de sus servicios.

Seguidamente, la Unidad de Evaluación del Desempeño, procedió a realizar un perfil de competencias generales para los cargos operativos, entre los cuales se encuentra el cargo de Operador Metro, lo que generó un perfil genérico para cargos de distinta naturaleza, a partir del supuesto de que cada cargo posee un perfil individual, y en caso de tener competencias similares, el nivel de dominio que debe tener el trabajador de cada competencia, no necesariamente debe ser el mismo que el que debe tener otro trabajador en otro cargo. Es importante destacar, que este perfil genérico empleado por la Unidad de Evaluación contempla la mayoría de las competencias evaluadas por los psicólogos en la Evaluación Psicológica de Ingreso.

Las competencias son rasgos definitivos, son la base de la competitividad actual, comprendidas en términos tales como conocimientos,

habilidades y cualidades de sus integrantes, por lo que se podría inferir con bastante porcentaje de acierto, que las competencias contempladas por los perfiles antes mencionados no son las realmente predictorias de un desempeño exitoso en el cargo.

Lo anterior ameritó el desarrollo de estrategias para la conformación progresiva de una metodología que permitiera validar, mediante el juicio de expertos todas las competencias asociadas al cargo de Operador Metro. Esta es una de las primeras validaciones que metodológicamente se debe llevar a cabo si se quiere contar con un perfil de competencias ajustado a la realidad. Por lo anterior, la C.A. Metro de Caracas requirió retomar y revisar los perfil existentes para estar acorde con la orientación estratégica del negocio, a través de la definición de los procesos para validar los perfiles que favorezcan la producción del servicio y desarrollo de grupos de trabajo que posean competencias laborales que logren un desempeño superior al de la competencia.

En ese contexto y a continuación, esta investigación propone contribuir a aclarar la problemática antes descrita, en consideración de la relevancia del diseño de un modelo de validación de las competencias existentes para el cargo de Operador Metro. Este cargo es considerado uno de los pilares dentro de la empresa por ser la cara visible del sistema ante los usuarios, que son la razón de ser de la organización. Por lo anteriormente expuesto, la pregunta que motiva la presente investigación es:

¿Serán válidas las competencias contempladas para el cargo de Operador Metro?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Validar las competencias del cargo de Operador Metro de la C.A. Metro de Caracas.

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias del cargo de Operador Metro contempladas en la Descripción de Cargo.
- Identificar las competencias del cargo de Operador Metro contempladas en la Entrevista Psicológica por Competencias.
- Identificar las competencias del cargo de Operador Metro contempladas en la Evaluación de Desempeño.
- Diseñar la Encuesta de Validación de las Competencias del Cargo de Operador Metro.
- Aplicar la Encuesta de Validación de las Competencias del Cargo de Operador Metro.

Justificación e Importancia de la Investigación

El surgimiento e implementación del modelo de competencias a nivel organizacional se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global, específicamente con la necesidad de crear estrategias competitivas que les permitan generar ventajas en temas de productividad y gestión de RRHH.

Sobre el enfoque de competencias, Mertens (1996) plantea lo siguiente:

(...) es indudable el surgimiento del enfoque de competencias está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente (...) las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. (p.1)

La evolución del modelo de gestión por competencias de RRHH en las últimas décadas, se ha centrado en el cambio de la concepción del personal, dejando de ser un gasto para pasar a ser una inversión, por su actuación estratégica como fuente de ventajas sostenibles en el tiempo.

Este enfoque, abandona definitivamente la tradicional manera analítica de ver a los RRHH, evolucionando hacia la gestión estratégica basada en competencias, concepto que pasa a ser el pilar de procesos tales como selección de personal, evaluación del desempeño, y en general en la gestión de recursos humanos.

Esta investigación constituye una expresión de los esfuerzos que deben realizarse en la C.A. Metro de Caracas, en un primer momento, para conocer con mayor precisión, en qué medida las competencias relacionadas y empleadas actualmente para el cargo de Operador Metro (en todos sus servicios: Operador en Servicio de Estaciones (OSE) Operador en Servicio de Tráfico (OST), Operador en Servicio de Protección (OSP) y Operador en Servicio de Equipos (OSQ), son las realmente predictorias de un desempeño superior de aquellos candidatos de ocupar dicho puesto.

Por otra parte, permite abordar los planteamientos presentes en los modelos teóricos actuales relacionados con la gestión de competencias, por lo que llevó a la organización a revisar, actualizar e implementar los cambios metodológicos necesarios para obtener las ventajas competitivas con respecto al resto de las empresas en el ramo de transporte, constituyéndose en la finalidad del modelo aquí estudiado.

Desde el punto de vista práctico, a través de esta investigación se espera determinar los componentes de orden operacional para establecer las orientaciones en materia de gestión de RRHH por competencias, con la finalidad de que la C.A. Metro de Caracas preste un servicio óptimo, garantizado en todos sus ámbitos, pero muy especialmente, en el ámbito relacionado a la atención directa con el usuario. Esta responsabilidad se encuentra mayormente bajo el cargo del Operador Metro en sus diferentes servicios, quien debe proporcionar la mayor calidad al momento de satisfacer las necesidades de los usuarios, generando bienestar dentro y fuera del sistema ferroviario.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Escenario de la psicología industrial y organizacional

Dentro de la psicología industrial y organizacional, el concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad. El concepto fue implementado por David McClelland en los años 70, a partir de una serie de estudios en los cuales encontró que las tradicionales pruebas de desempeño no eran efectivas para predecir el éxito en el trabajo. Por ello, este autor propuso tener más en cuenta las características de los trabajadores y sus comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, en vez de las tradicionales descripciones de atributos, los expedientes académicos y los coeficientes de inteligencia.

McClelland planteó que las pruebas tradicionales basadas en la medición de conocimientos y aptitudes, así como las notas escolares, no predicen el éxito en el desempeño ante situaciones concretas del mundo laboral. Las competencias, en cambio, se relacionan más con el desempeño en tareas laborales y tienen como referencia a aquellos empleados que son particularmente exitosos frente a quienes tienen un rendimiento promedio. Así, cuando hablamos de competencias, nos referimos a las características que son factores de éxito laboral y no a todas las características relacionadas con el trabajo como sucede en el enfoque tradicional.

Antes de estos estudios no parecían tener relevancia las características y rasgos de la personalidad, ya que las pruebas no mostraban correlaciones significativas con el desempeño en el trabajo. McClelland publicó en 1973, un ensayo en que mostraba claramente que las pruebas de aptitud académica y de conocimientos generales, utilizadas tradicionalmente, así como las credenciales y las notas escolares no predecían la actuación en el trabajo o el éxito en la vida, y muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socio-económicos inferiores. (McClelland, 1973; p. 1)

McClelland logró identificar los principios a partir de los cuales llevar a cabo investigaciones y variables que permitieran predecir la actuación en el trabajo. Mitrani, Dalziel y Suárez, (1994; p. 56) señalan los principios más relevantes:

- **Utilización de muestras representativas:** a través del establecimiento de una comparación entre un grupo de personas que habían alcanzado el triunfo en su trabajo y otro que no había tenido éxito. De esta forma, podía identificar las características asociables al éxito.
- **Identificar ideas y conductas operativas casualmente relacionadas que con estos resultados favorables:** la medición de competencias debe implicar situaciones abiertas, en las que el individuo debe generar una conducta.

Estas observaciones llevaron a McClelland a la búsqueda de un método confiable para evaluar el desempeño laboral. De esta manera, aplicó el uso

de muestras representativas para comparar personas exitosas y no exitosas en sus trabajos, e identificar las características personales que podían estar asociadas con este éxito. Desarrolló y utilizó la técnica de entrevista de eventos conductuales, que permite identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con los resultados favorables, a partir de formular preguntas correspondientes a situaciones abiertas en la que el individuo debe generar una conducta. Todo ello, dentro del supuesto que la mejor manera de predecir lo que una persona puede y desea hacer es lo que esa persona piensa y hace de manera espontánea en una situación no estructurada, o lo que hubieran hecho en situaciones pasadas.

Estos principios se probaron por primera vez con los *Funcionarios de Información del Servicio de Relaciones Exteriores (FSIO)* del *Departamento de Estado de Estados Unidos (USIS)*. El estudio determinó que el desempeño exitoso en el trabajo no dependía de los resultados de pruebas de aptitud (*General Aptitude Test Battery*), ni de conocimientos generales (*General Background Knowledge Test*) aplicados a los funcionarios, no estaba relacionado, entonces, con el aspecto cognoscitivo.

McClelland determinó que las características o competencias que diferenciaban a los funcionarios con desempeño superior de aquellos con desempeño promedio eran: la sensibilidad interpersonal ante las diferencias culturales, la habilidad para entender las redes políticas y la capacidad de mantener expectativas positivas hacia la gente. Observó también que estas competencias no variaban entre unos y otros candidatos según raza, sexo o estado socioeconómico. La presentación de este estudio significó un cambio trascendental en la concepción de los puestos de trabajo de la época.

Según Hooghiemstra, (1996; p. 24) lo importante del enfoque de McClelland para este análisis, consiste en que la evaluación de las competencias se centra en las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas, en contraste con estudios anteriores que se centraban en los elementos constitutivos del trabajo. Desde entonces, muchas organizaciones, empresas consultoras e investigadores en el área se han dispuesto a estudiar el tema de las competencias, en la búsqueda de herramientas que permitan alcanzar la excelencia.

Estos estudios han contribuido a que la educación centrara también su atención en las competencias y en el perfil de competencias, tanto de los perfiles de ingreso como de egreso de sus estudiantes, de manera de hacer coincidir las competencias desarrolladas con las solicitadas en cada caso por el sector laboral. De esta forma, encontramos que se encuentran definidas y validadas las competencias para cada nivel educativo.

Las Competencias son sólo una forma de ver las capacidades humanas. Es decir, es un modelo; pero que tiene la virtud de establecer una estrecha relación con el trabajo, que responde muy bien a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano.

La psicología laboral y el campo de la gestión del talento humano aportan el concepto de competencias de umbral y competencias clave (Gallego, 2000, citado por Tobón, 2005; p. 35). Las primeras permiten un desempeño normal o adecuado en una actividad; las segundas, por el

contrario, se refieren a características que posibilitan a las personas desempeñar de manera sobresaliente una actividad, aportándole ventajas competitivas a la organización en su conjunto.

Estudios en competencias en la Universidad Católica Andrés Bello

Los estudios centrados en las competencias laborales en el postgrado de Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello constituyen una importante línea de investigación desde el año 1994. Entre las investigaciones que destacan al respecto, podemos señalar:*

- ***Proposición de un modelo para la determinación del perfil de competencias de un cargo gerencial***, de Maribel Casinelli, Mayerling Romero (1994), que propone definir las competencias de ese cargo en Seguros Nuevo Mundo.
- ***Modelo de selección basado en competencias***, (1995) de Gloria Mercedes Colmenares C., Ana María Silva G., en el cargo de visitadores médicos.
- ***Modelo de competencias aplicado a la identificación de necesidades de adiestramiento***, (1996) de María Verónica Maggio Rodríguez, Marie Michelle Magloire Pavitt, con atención en la Industria Molinera de Trigo.

* Estas investigaciones no se mencionan dentro de las referencias citadas por estar todos los elementos descriptivos en esta sección.

- ***Identificación de las competencias actitudinales a desarrollar en los gerentes de una empresa de servicios considerada como competitiva***, (1997) de Gabriela García Pérez, Ivanova Ledesma, con énfasis en la conducta competitiva de los empleados.
- ***Efectos originados por la aplicación de un modelo de selección por competencias en MAVESA S.A.***, (1998), Adriana Pérez Cisneros, Eduardo Perozo Amador, que se centra en la definición de un perfil por competencias en la selección de personal para esta industria.
- ***Evaluación de la eficacia del proceso de selección de personal bajo el enfoque de competencias***, (1999) de Yulmar Carolina Cedeño Plaza, María Luisa Soto Ramírez.
- ***Diferencia en el desempeño laboral de hombres y mujeres de acuerdo al perfil de competencias del R.S.C. y su relación con el incremento de la participación del género femenino***, (2000), de Margie Eglee Silva Doubront, Lidia Leal Acosta, que busca comparar el desempeño laboral entre personas de diferente sexo en estaciones de servicio del país.
- ***El Perfil de competencias diferenciadoras del personal que trabaja en dos empresas de comercio electrónico basadas en sitios web start up de iniciativa nacional***, (2001) de Alexandra

Guarecuco, Dariela Rivero, constituye un estudio comparativo entre perfiles de competencias en empresas electrónicas.

- ***Perfil sociolaboral de egresados en RRH de la Universidad Católica Andrés Bello entre 1992 y 1997, y las competencias exigidas por el mercado laboral al año 2001***, (2001, de Francisco Javier Acosta Rendón, Rosmina Armas Aguilera, que en este caso compara las competencias (perfil de egreso) de los egresados de esta universidad y los requerimientos laborales en el área.
- ***Formación por competencias: impacto en el sector bancario de acuerdo con los modelos de Kirkpatrick, Phillips y Mertens***, (2003) de Patricia Eneida Correa Echenagucia, Yohanna Coromoto Fernández Beltrán, centrado en el sector bancario en el país a través de la aplicación de tres modelos de competencias.
- ***Desempeño laboral explicado desde la teoría de las competencias y de la revolución de las fortalezas***, (2004) de Verónica Candeloro, Rita Alejandra Rincón, analiza el desempeño laboral de un grupo de vendedores de una empresa de la industria farmacéutica (Novartis) desde el enfoque de la teoría de las competencias basada en la relación entre las competencias técnicas del individuo, y las del puesto de trabajo.
- ***Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias para ser aplicado en un centro de salud privado***, (2005) de Eymara Berenice Gómez de Planchart,

que analiza las destrezas necesarias en los puestos de servicio de los empleados de la salud para proponer un modelo con base en las competencias.

- ***Perfil de competencias del profesional de enfermería de la Unidad Clínica de Cirugía Neonatal del Hospital de Caracas***, (2007) de Mayerling Caraballo, hace énfasis en la definición de un perfil basado en competencias del cargo de enfermera neonatal.

Gestión de recursos humanos

Sistema de RRHH

Antes de comprender la gestión de RRHH, es fundamental aclarar el significado del sistema de RRHH dentro de una organización, definido como el activo más valioso de la misma, es el personal eficiente, capaz y dinámico que está de acuerdo con lo que es la institución (visión y valores) y que recibe una remuneración justa y un sistema de incentivos atractivos para su bienestar material y personal.

El primer elemento que refleja el pensamiento de una organización sobre sus propios recursos humanos, es la ubicación de esta área en su estructura. Dessler (1996, citado por Alles, 2000a; p. 23) se refiere a esta ubicación, relacionándola con las funciones de línea y de staff. Desde este punto de vista, el área de recursos humanos, encontramos dos posibilidades: la empresa tiene un jefe de personal que reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa sólo se ocupa de liquidar los

sueldos de sus empleados y de temas de índole administrativo; por el contrario, si el área tiene un gerente al mismo nivel de los demás gerentes, y reporta al gerente general, esta organización valora y cuida sus recursos humanos.

Los recursos humanos son considerados estratégicos dentro de una organización. Se hace imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial en la creación de valor. La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión y las prioridades de la función de recursos humanos. La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten.

El sistema de RRHH incluye: la planificación de los recursos humanos; el análisis de puestos de trabajo; la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización; el aumento del potencial y desarrollo del individuo; la evaluación de la actuación de los empleados; la retribución de los empleados; la gestión de la salud e higiene en el trabajo; y la gestión estratégica de los recursos humanos.

Es indiscutible que la ejecución de las funciones en cualquier organización depende de sus recursos humanos. Los trabajadores aportan sus habilidades, destrezas y conocimientos con su desempeño, independientemente del cargo y nivel jerárquico que ocupen.

Gestión de RRHH

El término gestión o administración según el *Diccionario de administración y finanzas*, (Rosenberg, J., 1984, p. 12) se refiere a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización. Por ende, la gestión de RRHH constituye el área de la organización que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos. Se refiere a la administración de este sistema, en búsqueda de la manera de conseguir que las funciones organizacionales se lleven a cabo de la mejor manera, mediante los recursos (materiales y/o humanos) disponibles, con el fin último de lograr los objetivos de la organización. Comprende la coordinación de los recursos para conseguir los objetivos, lo cual se puede traducir en lograr los objetivos, por medio de personas que empleen la tecnología en una organización.

La administración busca lograr que las cosas se hagan de la mejor manera, a través de los recursos disponibles a los efectos de lograr los objetivos organizacionales. Comprende la coordinación de recursos humanos y materiales, a través de cuatro elementos básicos: logro de objetivos; por medio de personas; utilización de tecnologías; en una organización. Administrar es integrar y coordinar los recursos organizacionales unas veces cooperativos, otras veces conflictivos, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados. (Chiavenato, 1999; p. 126).

El mismo autor, (1999; p. 149) observa que la administración de RRHH es un área interdisciplinaria, porque incluye conceptos de psicología

industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos relacionados con la gestión de RRHH “ ... abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento, se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios, y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados”. (Chiavenato, 1999; p. 149).

La forma de llevar la gestión de RRHH se ha convertido en la clave diferenciadora entre las empresas del siglo XXI, siendo este punto centro de interés de los especialistas en el área según los expertos en el área. La Administración de RRHH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones, por lo tanto, la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas para que trabajen, desarrollarlas, monitorearlas y recompensarlas, constituyen aspectos fundamentales en la competitividad organizacional.

La gestión de RRHH es una función de línea y de staff. Se puede definir como de línea, el área que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización; en cambio, son consideradas de staff, las que realizan tareas que si bien son necesarias, no se consideran imprescindibles o pueden ser tercerizadas. Alles, (2000; p. 22) señala que la gerencia de recursos humanos es considerada de línea dentro

de su área y de staff respecto a las otras gerencias de la organización. Los gerentes de recursos humanos asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. El proceso de esta administración es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan. Su función adquiere gran importancia ante la tendencia presente hacia la reducción del tamaño de las empresas.

El staff de recursos humanos permite que las jefaturas actúen de modo uniforme y consistente frente a sus subordinados, proporciona la orientación en cuanto a normas y procedimientos, asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de información que posibilite la toma de decisiones de las demás gerencias y en la prestación de servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos.

Administración de RRHH como proceso

La administración de RRHH produce impactos en las personas y las organizaciones. La manera de administrar el recurso humano en la organización es un aspecto fundamental en su competitividad. Diferentes autores presentan la administración de recursos humanos como proceso. Entre estos autores expondremos los esquemas de Stoner, Freeman y Gilbert (1996), con siete actividades básicas y el esquema de Chiavenato (2000), que contempla cinco procesos básicos en la administración de personal.

El proceso de la administración de RRHH, presentado por Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p. 12) comprende siete actividades básicas:

- **La planificación de los recursos humanos** garantiza que en forma constante y adecuada se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de: *factores internos*, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir empleados capaces, de vacantes, y sus expansiones y reducciones departamentales, y *factores del entorno*, como el mercado de trabajo.
- **El reclutamiento** se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. Por regla general, los posibles candidatos se encuentran por medio de anuncios, agencias de empleo, recomendaciones y visitas a universidades o centros de enseñanza superior.
- **La selección** implica usar solicitudes, currícula, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificar las referencias, con el objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes, que en última instancia, seleccionan y contratan al candidato.
- **La socialización**, (orientación) sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a los compañeros, enterados de sus responsabilidades y de la cultura de la organización, sus políticas y expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.

- ***La capacitación y el desarrollo***, buscan aumentar las capacidades de los empleados para incrementar la efectividad de la organización. La capacitación mejora las habilidades del trabajo actual, los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.
- ***La evaluación del desempeño*** compara el ejercicio laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para su puesto. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, como mayor capacitación, degradación o despido, mientras que el buen desempeño puede merecer recompensas como aumento, bonos o ascensos. Aunque el supervisor inmediato del empleado hace la evaluación, el departamento de RRHH es el encargado de trabajar con los directivos para establecer las políticas que guían la evaluación del desempeño.
- ***Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos***, reflejan el valor del empleado para la organización. Las personas que tienen un buen desempeño pueden ser objeto de ascensos o transferencias que les ayuden a desarrollar sus habilidades, mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser objeto de descensos, transferencias a puestos menos importantes, o, incluso, despidos. Estas opciones afectan la planificación de los recursos humanos.

Desde otro punto de vista, los procesos básicos en la administración de personal presentados por Chiavenato (1999; p. 163) son cinco: provisión,

aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control. Los objetivos y actividades comprendidas en cada proceso son mostrados a continuación:

CUADRO N°1 – PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
PROVISIÓN	Quién irá a trabajar en la organización.	• Investigación de RRHH. • Reclutamiento de personal. • Selección de personal. • Investigación de personas.
APLICACIÓN	Qué harán las personas en la organización.	• Diseño de cargos. • Descripción de cargos. • Evaluación de personal. • Remuneración y compensación.
MANTENIMIENTO	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	• Beneficios y servicios sociales. • Higiene y seguridad en el trabajo. • Relaciones sindicales.
DESARROLLO	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	• Capacitación. • Desarrollo organizacional.
SEGUIMIENTO y CONTROL	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas.	• Base de datos o sistemas de información. • Controles, frecuencia, productividad, balance social.

Fuente: Chiavenato, (1999; p. 159)

Desde una perspectiva sistémica, estos procesos pueden observarse como subsistemas de un sistema mayor. Su interacción hace que los cambios producidos en cualquiera de ellos, influya en los otros, esto generará nuevos cambios, adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Estos subsistemas constituyen un proceso global y dinámico. En este proceso los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. La relación entre los subsistemas no sigue obligatoriamente un orden establecido.

“Estos subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o singulares, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son independientes, varían en extremo, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollarán o cambiarán en esa dirección o medida”. (Chiavenato: 1999, p.159) Más adelante se señalarán cada uno de los subsistemas, haciendo énfasis en el de provisión, tema que influye directamente en el desarrollo de esta investigación.

Políticas de recursos humanos

Las políticas son resultado de la racionalidad, la filosofía y la cultura de la organización. Constituyen reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen según los objetivos deseados. Son guías para la acción y dan respuestas a los problemas que pueden presentarse. Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos de acuerdo a su filosofía y necesidades. Chiavenato

(1999; p. 163-165) señala que una política de recursos humanos debe abarcar los siguientes aspectos:

- **Política de provisión de recursos humanos:** a) Criterios de reclutamiento, dónde reclutar (fuentes externas e internas), cómo y en qué condiciones (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización). b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión: aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, en relación a los cargos de la organización. c) Criterios de integración: cómo unificar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.
- **Políticas de aplicación de recursos humanos:** a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización. b) Criterios de planificación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización. c) Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.
- **Políticas de mantenimiento de los recursos humanos:** a) Criterios de remuneración directa de los empleados, en consideración de la evaluación del cargo, los salarios en el mercado de trabajo y la posición de la organización frente a esas dos variables. b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, en consideración de los

programas sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral. c) Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado. d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización. e) Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

- **Políticas de desarrollo de recursos humanos:** a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización. b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización. c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.
- **Políticas de control de recursos humanos:** a) Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización. b) Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas se definen los procedimientos, que son caminos de acción predeterminados en la orientación del desempeño de las operaciones y actividades, a partir de los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen un plan permanente que orienta la ejecución de las tareas. Guían hacia la consecución de los objetivos, buscan coherencia en las actividades y garantizan la equidad y tratamiento uniforme en todas las situaciones.

Planificación de RRHH

Toda organización debe asumir planes para el personal que necesitará en el futuro. Esta planificación tomará en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externo. Si bien la planificación de los recursos humanos no resulta evidente, una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no se encuentra satisfaciendo sus requerimientos de personal ni sus metas generales debidamente. En la actualidad esta planificación constituye un desafío, ya que el ambiente es cada vez más competitivo.

El departamento de administración de recursos humanos puede tener muchas repercusiones en la organización, en diferentes sentidos, en relación con las metas propias de la institución. Lo que diferencia una empresa de otras semejantes en infraestructura y sus logros dentro de la competitividad, es su personal.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996; p. 415), la planificación de recursos humanos contempla cuatro aspectos básicos: *hacer planes para las necesidades del futuro*, a través de decidir cuántas personas y con qué habilidades necesitará la organización; *hacer planes para un equilibrio futuro*, comparando el número de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes; *hacer planes para reclutar empleados o despedirlos*, en relación con los requerimientos de la organización y *hacer planes para formar a sus empleados*, con el objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.

Para hacer efectiva una planificación de recursos humanos se deben tomar en cuenta dos factores centrales. El primer factor son los recursos humanos que necesitará la organización y el segundo, el ambiente económico del futuro. El primero podría plantear estrategias para contratar más empleados o para despedirlos, según el caso. El ambiente económico podría alentar la expansión, incrementando la demanda de empleados, pero a la vez puede dificultar y encarecer el reclutamiento de empleados calificados.

Objetivos de la administración de recursos humanos

Chiavenato (1999, p. 165) expone que la administración de recursos humanos tiene como objetivos planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, mientras que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos es conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Cuando se habla de administración de recursos humanos, nos referimos a la calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar. Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Pueden ser objetivos de la organización la elaboración y distribución de algún producto o la prestación de un servicio. Paralelos a estos objetivos organizacionales, los objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Subsistema de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión se encuentran relacionados con el suministro de personas a la organización. Responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, y su integración a las tareas organizacionales. Representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Abastece la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Incluye la planificación, el reclutamiento y selección de personal.

Reclutamiento de personal

El primer paso que debe surgir en cualquier organización es la necesidad de cubrir un puesto vacante, ya sea por la renuncia, jubilación, promoción o por la creación de un nuevo cargo; esta necesidad es manifestada por las empresas generalmente por medio de un formato de “Solicitud de personal”, con la finalidad de formalizar la requisición del nuevo colaborador o trabajador.

El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, entre el conjunto de personas disponibles que tienen la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. El mercado de trabajo cambia con el tiempo debido a los factores del entorno. La capacidad de una empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y de los puestos ofrecidos.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas. Las compañías grandes recurren a diversas fuentes para reclutar al personal que ocupará los puestos de diferentes niveles administrativos. El reclutamiento puede ser externo, o interno, con políticas de ascenso.

Chiavenato (1999; p. 208) observa que los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico. Ambos se encuentran comprometidos en un proceso continuo e interactivo de atraerse entre sí. Las personas atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas. Las organizaciones a su vez, tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos, en la posibilidad de admitirlos.

El mismo autor, (1999; p. 208) define reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Alles (2006; p. 101) define reclutamiento como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales posteriormente se seleccionará alguno que recibirá la oferta de empleo. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Exige una planificación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: investigación interna, o las personas que la organización requiere, investigación externa, o lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y técnicas de reclutamiento por aplicar. La investigación interna

consiste en verificar las necesidades en recursos humanos de la organización a corto, mediano y largo plazo, conocer sus requerimientos inmediatos y planes futuros de crecimiento y desarrollo. Debe ser un censo continuo y constante, que abarque todas las áreas y niveles, en el conocimiento de las necesidades, perfil y características de personal.

La investigación externa se encuentra orientada a segmentar y diferenciar el mercado de recursos humanos para facilitar su análisis. Resaltan dos aspectos: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. La segmentación de mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para su análisis, y debe responder a las necesidades de la organización.

La localización de las fuentes permite: elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, con el aumento de la proporción de candidatos/candidatos escogidos para la selección y candidatos/candidatos admitidos; disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, agilizándolo; reducir los costos operacionales de reclutamiento, a través del ahorro en la aplicación de técnicas.

Selección de personal

La selección forma parte del proceso de provisión de personal. Reclutamiento y selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización, dotación del personal necesario para el cumplimiento de sus objetivos. Esta fase o proceso es posterior al reclutamiento, debido a que se debe disponer de los candidatos para posteriormente elegir a los mejores de ese grupo, previamente contactados o reclutados. Chiavenato (1999; p. 238) distingue diferencias entre las dos fases: “El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva”.

La selección de personal es definida por Alles (2006; p. 168-169) como el proceso de elección que representa uno de los procesos más importantes de toda organización porque mediante la aplicación de una serie de técnicas se puede disponer del recurso humano que ésta requiere, para cubrir las necesidades de personal que se presentan cuando existe un puesto vacante, ya sea por motivos de reestructuración, transferencias, creación de cargos, posiciones adicionales y otros movimientos de personal.

Es un proceso en que las personas involucradas deben conocer los objetivos, políticas y prácticas que se emplean en la selección para tomar la decisión final (Sherman, A; Bohlander, T y Snell H. 1998; p. 120)

Alles (2006, p.194) expone una síntesis de los principales pasos de un proceso de selección una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una vacante. Los veinte (20) pasos del proceso de selección a cargo del área de RRHH. A cargo del área de recursos humanos están los pasos 3- 5, 7-14, 17-20. Sobre el paso 16 se debe fijar una política. El paso 7, de características técnicas (la capacidad de determinar cuál es la fuente de reclutamiento más adecuada) puede requerir un reparto de responsabilidades.

Los pasos no tienen todos, la misma intensidad y duración. A algunas instancias o aspectos del proceso se les ha dado entidad de paso aparte para marcar su importancia y no por considerar que requieran una larga explicación técnica. Por ejemplo, los pasos 1 y 2, denominados “necesidad de cubrir una posición y solicitud de personal. Para iniciar un proceso de selección debe existir una vacante a cubrir y la puesta en práctica de alguna rutina administrativa, que no suele ser diferente entre una organización y otra.

CUADRO N°2 - PASOS DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN A CARGO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



Adaptado de Alles, M. (2006, p.194)

A continuación se presenta una serie de consideraciones sobre el proceso de selección, a través de un conjunto de opiniones de autores sobre la materia:

La selección de personal puede ser descrita de forma sencilla y directa la actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, denominados “candidatos”, que los diferencia de otros y los hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimiento crítico para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”. (Ansorena, 1996; p. 76)

Una selección eficaz es aquella que relaciona las características individuales (habilidades, experiencias, etc.) con los requisitos del puesto. (Robbins, 1996)

“El proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”. (Sherman; Bohlander, y Snell, 1998; p. 113)

“Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación”. (Gómez, Baklin y Cardy, 2001; p. 190)

“Elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado”. (Arias, 1999)

“Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo”. (Werther y Davis, 1999; p. 155)

“La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (Chiavenato, 1999; p. 238-239).

A partir de lo anterior se puede definir la selección de personal como un proceso que tiene como objetivo la elección de candidatos idóneos para posiciones vacantes, a través de la adecuación de las habilidades individuales con los requisitos del puesto.

Los autores coinciden en que la selección de personal se refiere a la identificación y medición de cualidades y características actuales, como rasgos de personalidad, intereses y aspiraciones de los individuos, escoger la técnica de selección más apropiada, así como las características y modalidades de empleo con el propósito de elegir a los individuos que poseen tales características, aptitudes, habilidades, etc. En un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas, para satisfacer tanto a la persona como a la organización.

Para los fines del presente estudio y tomando en cuenta los autores mencionados la selección de personal será entendida como un proceso complejo, dinámico, planificado y permanente, orientado a escoger a través

de la utilización de técnicas apropiadas, a la persona para el cargo vacante en beneficio de la eficiencia de la organización y satisfacción del trabajador.

Criterios y Políticas

“En la selección de personal el criterio es una medida del éxito de un trabajador. Por consiguiente, define el esperado producto final de la selección”. (Sikula, 1988, p. 226)

Si la tarea principal de los seleccionadores es identificar las personas que se desempeñarán eficientemente dentro de la organización, el punto de partida es definir el desempeño eficiente y analizar en forma detenida el puesto en cuestión. Sobre esta base se produce una descripción del puesto y una especificación del personal, que implica la valoración de los recursos existentes y la planificación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos y determinar las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. (Arias, 1999)

En este sentido, Werther y Davis (1999; p. 156) y Olleros (1997) afirman que el proceso de selección se basa en tres entradas útiles: a) planeación de RRHH a fin de conocer las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal a emplear; b) información para el análisis de empleo o especificaciones del cargo, lo cual proporciona descripciones de los trabajos, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada empleador; y c) información acerca de los candidatos, necesaria para saber lo que un solicitante puede hacer y lo que hará. Todo esto permitirá al personal responsable de la selección tener información confiable y válida

sobre los solicitantes y los puestos, para fundamentar la decisión final de la selección y contratación.

Autores como Stratuss y Sayles (1981), explican que las empresas desarrollan métodos de contratación compatibles con su criterio general de selección. El primer método describe que el proceso de selección busca solicitantes que satisfagan las condiciones que la compañía atribuye a los empleados “buenos y confiables”, y separar a los que no “encajan”. El segundo, es que la administración trate de adaptar los empleos a las personas disponibles. El tercero, supone que los requisitos de un determinado cargo y las características de un determinado solicitante son explícitos y encajan solos.

La determinación de criterios solo se puede evaluar sobre la base de conductas observables en gran variedad de situaciones y en un periodo determinado. Sin embargo, esta tarea es difícil debido a las diferencias en el estándar del desempeño que un empleador puede requerir de un empleado nuevo. Esta brecha en la ejecución se podría cerrar a través de la capacitación y la experiencia laboral, pero los selectores deben considerar esta situación en forma muy cuidadosa y determinar también como afectará esta diferencia al proceso de selección. (Stratuss y Sayles, 1981)

Para Ascanio y Valero (2003, p. 28), la decisión sobre lo idóneo normalmente necesitará basarse en el potencial de los posibles empleados para satisfacer tres condiciones básicas:

- Desempeñar las tareas asignadas a un estándar de ejecución eficiente tal como lo define la organización contratante.

- Desarrollar los conocimientos y habilidades en el puesto con el propósito de asumir responsabilidades más amplias en el trabajo y administración de otros.
- Establecer relaciones de manera exitosa dentro de la vida de la organización en términos personales e impersonales y, en consecuencia, trabajar de modo cooperativo y productivo con los compañeros a todos los niveles y ocupaciones dentro de la organización.

Por otra parte, las políticas de selección comienzan a recobrar su valor cuando el recurso humano se convierte en una necesidad, para que las organizaciones a nivel mundial mantengan su ventaja competitiva en el mercado. La gerencia de RRHH constituye un punto estratégico en muchas empresas. Sin embargo, las políticas y criterios de selección suelen ser establecidos de manera arbitraria por los jefes de la organización, pero consistente con otros aspectos del programa de personal y con las expectativas y exigencias de la sociedad. En este sentido, la formulación de políticas permite planear y coordinar efectivamente el trabajo de selección de personal, con el fin de facilitar la correlación que debe existir entre las características de los trabajadores y las exigencias de la organización.

La formulación de la política en un programa de selección, debe proponer, ante todo, la búsqueda del personal más calificado para la organización, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Establecer claramente las posibles limitaciones del proceso de selección, bien sea por elementos propios de la organización, o por circunstancias exógenas;
- Atender el costo del proceso de selección, el cual debe ser cónsono con las categorías de personal que se obtiene para la organización y las exigencias de la misma;
- Formular políticas concretas en función de los tipos de personal que deben tener;
- Establecer formalmente las políticas sobre las relaciones laborales, en cuanto éstas se relacionan con el recurso humano o indican sobre el proceso de selección.

El cumplimiento de estos objetivos determina la importancia del cumplimiento de la selección dentro de los más estrictos principios de racionalidad y tomando en consideración las exigencias organizacionales. La declaración de estos principios puede cubrir una extensa gama de aspectos relevantes para la toma de decisiones sobre políticas.

Entre los principales aspectos que guían la definición de políticas de selección, Arias (1999) describe las siguientes:

- **Colocación:** toma en cuenta la responsabilidad de trabajar con personas que a pesar de que no cuentan con las habilidades para un cargo específico pueden ser colocadas en otros puestos.

- **Orientación:** considera el papel social que debe cumplir la empresa orientando al candidato rechazado hacia otras fuentes de empleo.
- **Principios éticos:** debido a que muchas decisiones de contratación de los especialistas son tomadas por su ética, las políticas deben estar basadas en principios éticos claros y específicos para evitar el uso o manejo de información íntima y reveladora.

Estos principios constituyen la base para generar políticas relacionadas con las prácticas equitativas e igualitarias para el empleo, relativas a personas con discapacidad y para grupos minoritarios con el fin de evitar discriminaciones. Sobre la declaración de las políticas que permitan realizar el proceso de manera efectiva, Mondy y Noe (1997: p. 359), explican que puede presentar ciertos factores externos que derivan y limitan las políticas y el desarrollo del proceso tales como:

- **Consideraciones legales:** los gerentes deben tener un gran conocimiento sobre la legislación, las órdenes del ejecutivo y las sentencias de los tribunales al momento de establecer los criterios y políticas de selección.
- **Oferta de empleo:** el grado de selectividad depende del número de solicitantes calificados que estén disponibles. Esto implica que se debe considerar la razón de selección, que se expresa con la relación entre la cantidad total de solicitantes disponibles. Si esta proporción es pequeña el grado de selectividad se reduce, es

posible que hasta los solicitantes no tan prometedores sean contratados para llenar las vacantes. Si esta proporción es alta se aumenta el nivel de selectividad y sólo los solicitantes más prometedores serán seleccionados.

- **La organización:** el proceso de selección no es un fin sino un medio que permite a la organización alcanzar sus objetivos (Werther y Davis, 1999; p. 157). Con base en lo anterior, la organización puede imponer ciertas medidas que limitan el proceso, tales como presupuesto y normas, para evitar que el costo de la selección sea elevado y reducir su eficiencia.
- **Velocidad en la toma de decisiones:** el proceso se puede ver afectado por el tiempo disponible para tomar una decisión de selección.

Dessler (1991, p. 3) resalta tres razones por las cuales el proceso de selección de personal, con políticas y criterios bien definidos es importante para la organización:

- El desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no posean las características pertinentes, no se desempeñarán con eficacia y por lo tanto el trabajo del gerente se verá afectado.
- Una selección eficiente es importante debido al costo que implica reclutar y contratar empleados; y

- Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección.

Elección de las técnicas

Los procesos de selección varían de un cargo a otro y mucho más de una empresa a otra. Es esencialmente un proceso de predicción, estimar acertadamente cuales de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el cargo o cuales solicitantes tienen las mejores probabilidades de éxito. Pero para poder hacer predicciones, es necesario disponer de información tanto sobre los empleos que se van a cubrir como sobre los candidatos. Esta información puede ser recabada mediante diversas formas: oferta de servicio o solicitud de empleo y entrevista preliminar o inicial.

Oferta de servicio o solicitud de empleo

Entre otros autores, Strauss y Sayles (1981), Arias (1999) y Mondy y Noe (1997), señalan que la oferta de empleo constituye el medio tradicional que proporciona un método rápido y sistemático para obtener datos personales, familiares y antecedentes educacionales, experiencia ocupacional, puesto, sueldo deseado y referencias del solicitante. Debe ser revisada por el empleador para evaluar si hay acoplamiento entre el individuo y el puesto, además proporciona una visión rápida y general de las cualidades y antecedentes de la persona que busca trabajo.

Entre las ventajas de esta técnica podemos destacar las siguientes:

- Es una prueba sencilla para determinar las habilidades del candidato, en cuanto a ortografía, escritura y la agilidad para contestar preguntas sencillas correctamente.
- Combinada con el material obtenido durante las pruebas proporcionan datos sobre el candidato, antes de que se realice la entrevista preliminar de empleo.
- Algunos candidatos encuentran más fácil pensar en sus respuestas si se los deja solos que si estas mismas preguntas se le hacen durante la entrevista.
- Proporcionan al candidato seguridad de que su deseo de trabajo y de algunas de sus calificaciones se encuentran registradas en los archivos de la compañía.
- Es esencial que existan revisiones periódicas con el propósito de eliminar cualquier punto que no sea absolutamente esencial o que pueda ser considerado ilegal.

Entrevista preliminar o inicial

Sintetizando a Arias (1999), la entrevista preliminar pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato en relación con los requerimientos del puesto (apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse) con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no cumplan con los requerimientos del puesto que pretende cubrir, debe informársele la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración, las prestaciones a fin de que pueda decidir si le interesa seguir adelante con el proceso.

Pruebas de empleo

Según Sikula (1988; p. 101), es un procedimiento sistemático para muestrear el comportamiento humano, se usa para comprobar el comportamiento de dos o más personas, se diseña para muestrear diversos aspectos del comportamiento o desempeño y actitud de un individuo.

Para Werther y Davis (1999; p. 165), las pruebas de selección estiman la posibilidad de coincidencia entre los solicitantes y los requisitos de empleo. Una de las principales ventajas es que pueden predecir y descubrir habilidades, cualidades y talentos de un candidato para desempeñar un puesto, que no revela las entrevistas, ni lista de experiencia en formación académica ni laboral. Lo que se busca es anular la posibilidad de que las decisiones sobre la selección obedezcan al prejuicio del entrevistado o supervisor más bien que a la habilidad potencial del candidato (Strauss y Sayles, 1981)

Sin embargo, Arias (1999), Mondy y Noe (1997; p. 192), entre otros, explican que si bien estas pruebas contribuyen en el proceso de selección, existen muchos formularios denominados tests o pruebas psicológicas que no cumplen con los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existe un desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que pretende valorar, falta de preparación profesional de quien lo aplica y la presencia de personal con poca ética que adjudican las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Otra de las críticas a esta técnica es el poco éxito que tiene como indicador del grado hasta el cual el individuo deseará desempeñar su trabajo. Además presentan la desventaja de producir cierta ansiedad en los solicitantes quienes con frecuencia están muy ansiosos cuando enfrentan obstáculos que pudieran eliminarlos de la consideración de la empresa (Mondy y Noe, 1997; p. 193).

El grado de uso y grado de importancia varían en dependencia de los puestos y del empleador. Por regla general se aplican a los solicitantes una vez que se ha determinado a través de la entrevista preliminar y de la solicitud de empleo, que los mismos no tienen impedimentos que les rechacen en el proceso.

Entre los tipos de pruebas tenemos:

- **Pruebas de conocimiento y capacidad:** son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el

cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

- **Pruebas psicométricas:** son las pruebas que se aplican a los individuos para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personal, etc. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestra de comportamiento de las personas.
- **Pruebas de personalidad:** sirve para analizar los diversos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue una persona de las demás.
- **Pruebas de rendimiento:** están diseñadas para medir lo que el candidato ya sabe o hace y que se relaciona con los requisitos del puesto.
- **Pruebas de interés:** el uso de estas pruebas en selección cumplen con el objetivo de elegir a la persona cuyos intereses son similares a los de empleados exitosos en el puesto para el cual se está postulando.

Entrevista de Selección

La entrevista de selección se define como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En este sentido, Sikula (1988; p. 103) agrega que es una comunicación bilateral, una interacción verbal o conversacional entre dos (2) personas con una finalidad particular. Dessler (1991; p. 229) y Olleross (1997; p. 230) afirman que la entrevista ofrece la oportunidad de obtener información relativa a los antecedentes, intereses y valores del candidato, formula juicios sobre su entusiasmo e inteligencia y evalúa aspectos subjetivos de las personas (expresiones faciales, apariencia, nerviosismo, etc.), así como comunicar información de los candidatos acerca de la naturaleza de los puestos disponibles y de la organización.

Para autores como Stratuss y Sayles (1981; p. 123), el propósito de la entrevista consiste en:

- Determinar si el candidato es o no adecuado para el trabajo.
- Ofrecer al candidato información sobre la organización, situación de la fuerza de trabajo, de tal forma, que pueda tomar la decisión de aceptar o rechazar el trabajo.
- Crear una sensación de buena voluntad entre el solicitante y la administración de la empresa.

Diferentes autores nos presentan clasificaciones diferentes de las entrevistas, entre los que se encuentran Werther y Davis (1999; p. 166-167) quienes señalan las siguientes:

- **Entrevistas en grupo:** consisten en reunir al solicitante con dos (2) o tres (3) entrevistadores. Esto permite que los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos (2) o mas solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual o una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista.
- **Entrevistas no estructuradas:** permiten que el investigador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan. Este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder diferentes preguntas. En este enfoque se pueden pasar por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- **Entrevistas estructuradas:** se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes del inicio de la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque puede mejorar la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esto, la impresión del entrevistado es la de estar sometido a un proceso sumamente mecánico.

- **Entrevistas mixtas:** son aquellas que contienen preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos y la parte no estructurada le añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- **Entrevistas de solución de problemas:** son aquellas que se centran en un asunto o en una serie de asuntos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Esta técnica se centra en un campo de interés bastante limitado, la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problema presentado. El grado de validez aumenta si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.
- **Entrevistas de provocación de tensión:** cuando el puesto vacante implica desempeñarse en condiciones de altas presiones, se puede desear saber cómo reacciona el candidato a ese elemento. La entrevista consta de un conjunto de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa, debido al hecho de que por lo común las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración, ya que la presión real que se experimenta con el puesto puede resultar muy diferente al de la entrevista.

- **Entrevistas de panel:** según Dessler (1991; p. 232) y Mondy y Noe (1997; p. 205), este tipo de entrevista consiste en que el candidato sea entrevistado por un grupo. Estas entrevistas producen varios puntos de vista, además de que pueden inhibir las respuestas del solicitante, debido a que por lo general tiende a crear una angustia excesiva en el candidato.

Técnicas de simulación

Estas técnicas intentan “pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un tablado -contexto dramático- el momento presente, el aquí y el ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar” (Chiavenato, 1999, p. 267). Las técnicas de simulación son, básicamente, técnicas de dinámicas de grupo, las cuales abren un campo interesante para la selección de personal.

Expone Chiavenato (1999; p. 267) que “las características humanas y el potencial de desarrollo que revelan las técnicas de selección tradicionales, deben esperar su confirmación u objeción después de algún tiempo de ejercicio del cargo, ya que no investigan el comportamiento de facto de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones y desafíos. Algunas empresas utilizan este tipo de técnicas como complemento del diagnóstico; junto con los resultados de las pruebas psicotécnicas, psicológicas y entrevistas, el aspirante debe dramatizar un acontecimiento general relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa,

para que pueda suministrar una expectativa más realista acerca de su futuro comportamiento en el cargo”.

Una de las técnicas de simulación más conocidas es el *Assesment Center*, Cassano (2003; p. 221) señala que:

Es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que considere necesario evaluar, pero para que un conjunto de pruebas sea considerado *Assesment Center*, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente el rendimiento de éste. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

Constituye una experiencia de hasta tres días en que los candidatos a posiciones ejecutivas desempeñan tareas gerenciales reales bajo la observación de evaluadores expertos y se evalúa o determina el potencial de cada candidato para la posición gerencial. En la actualidad, otros autores se han dedicado a la técnica de *Assesment Center*, a continuación se presentarán las definiciones presentadas por algunos de ellos.

“Procedimiento sistemático y estandarizado por medio del cual los candidatos son evaluados, en grupo o individualmente durante la ejecución de diferentes ejercicios (simulaciones, test de lápiz y papel, etc.). La

evaluación de los candidatos es realizada por jueces entrenados en la observar varias dimensiones o características de comportamiento fijados anteriormente. Después que los aspirantes acaben con todos los ejercicios, que duran entre uno y dos días, los jueces se reúnen y discuten para obtener una idea global de cada candidato” (Byham, 1993; p.320)

“Un centro de evaluación es una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades, determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal conminas de establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados en pronosticar y establecer el talento gerencial de forma anticipada”. (Page, 1998; p. 234)

“Es un proceso lógico que utiliza las habilidades de observación, anotación, categorización / clasificación, evaluación sobre la conducta del candidato” (Ansorena, 1996; p. 121)

“Técnica de selección y de promoción de personal, dirigido a medir las acciones de un trabajador potencial en situaciones administrativas comunes, sometidos a los candidatos a una serie de ejercicios durante los que son observados y evaluados” (Koontz y Weihrich, 1998; p. 213)

“Conjunto de tareas simuladas o de ejercicios que el candidato debe realizar (normalmente para cubrir puestos de gestión). Los observadores califican la ejecución de estas simulaciones e infieren las aptitudes y las técnicas de gestión del candidato” (Gómez, Balkin y Cardy, 2001; p. 177)

“Método en el que se realizan actividades con los postulantes en forma conjunta, presentándose simulaciones, juegos, *role playing* que

permiten observar la actuación y manejo en aspectos claves y críticos del cargo al que aspira” (Psicoconsult, 1998; p. 35)

“Un centro de evaluación consiste en una evaluación estandarizada de comportamiento basado en evaluaciones múltiples incluyendo simulaciones relacionadas con el trabajo, entrevistas y/o test psicológicos, en el que participan varios observadores entrenados quienes registran sus juicios sobre el comportamiento del candidato, para compararlos entre los evaluadores en un proceso de premeditación”. (Personnell Selection Internet Guide, 2000; ¶)

“Es una técnica que se utiliza para evaluar y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo” (Grados, 2003; p. 289).

En general las situaciones de un *Assessment Center* intentan ser parecidas al tipo de trabajo o actividad que realizará la persona y en ellas deben estar presentes los siguientes actores:

- Los participantes, que van a ser evaluados en el A.C.
- El coordinador del A.C. que se encarga de administrar las actividades y dictar instrucciones.

- Los observadores, personal entrenado para observar las conductas de los participantes, registrar información y sacar conclusiones.
- Informantes y actores, personal entrenado para desarrollar una actuación a la que el participante debe responder. (Psicoconsult, 2007)

Verificación de referencias

Es un proceso comúnmente usado en el proceso de selección con el propósito de derivar información sobre aspectos relacionados con el rendimiento laboral y educativo del solicitante y rectificar la información suministrada por el mismo.

Werther y Davis (1999; p. 147-148) describen dos (2) tipos de referencias personales, entendidas como aquellas que demuestran el carácter del solicitante y suelen ser suministradas por amigos o familiares y las referencias de empleo, las cuales consisten en recabar información para realizar un análisis histórico de la trayectoria laboral del candidato.

Examen médico

Esta fase, es una parte importante en la mayoría de las organizaciones, hasta el punto de llegar a determinar la contratación o no del aspirante. Los exámenes médicos pueden llegar a determinar la calidad y cantidad de producción que puedan generar los individuos examinaos, así

como los índices de ausentismo y puntualidad; por lo cual, puede llegar a afectar en el desarrollo y progreso de la organización demandante.

Autores como Wether y Davis (1999; p. 175) y Mondy y Noe (1997; p. 212) concuerdan en que este tipo de exámenes tienen como propósito determinar si el candidato tiene la capacidad física para desempeñar el puesto de trabajo y detectar a partir de ciertas aptitudes físicas diferencias entre los empleados exitosos de los menos exitosos en su desempeño laboral. Adicionalmente, los exámenes tienen como objetivo: a) identificar la condición física del solicitante en el momento de la contratación y para las compensaciones por lesiones que pueden ocurrir posteriormente; b) evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal; y c) proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El examen físico del candidato suele formar parte de la últimas fases del proceso de selección debido a que resulta una de las más costosas para la organización, por eso solo debe llevarse a cabo en aquellos casos que han superado exitosamente todas y cada una de las fases anteriores, teniendo así la seguridad de que esa persona se encuentra apta en todos los aspectos anteriormente evaluados para ser contratada.

Decisión final

Uno de los pasos más delicados en todo el proceso antes mencionado, es el momento de decidir si se aceptará o rechazará al candidato que se encuentra postulándose para el cargo vacante. Antes de tomar dicha decisión se debe saber con precisión que peso se le dará a cada una de las fases, hechos y datos de los solicitantes. Una vez que se ha recolectado toda la información sobre el candidato, debe existir un método para sumarlas.

Para su logro, algunas organizaciones emplean métodos matemáticos y estadísticos simples, con la finalidad de resumir los datos obtenidos de las entrevistas, de las pruebas, de la simulación y de todas aquellas fases que la organización contemple dentro de su política para la selección de personal. Este tipo de método ha demostrado ser superior ante aquellos que sólo involucran el juicio personal del evaluador (Werther y Davis, 1999; p. 177).

Gestión de recursos humanos por competencias

Este enfoque comenzó a desarrollarse en los estudios de psicología industrial y organizacional en las empresas norteamericanas a finales de la década de los sesenta y principios de los setenta. McClelland (citado por Mitrani, 1992; p. 215) afirma que las competencias no fueron desarrolladas y estudiadas de manera detallada, ya que en aquella época el estudio de los rasgos de personalidad no era tema clave dentro de la psicología organizacional.

Como se ha afirmado, el estudio de las competencias no es algo nuevo, desde los comienzos de la década de los setenta ya existían investigaciones enfocadas hacia este tema. Las investigaciones no hacían más que demostrar la incapacidad que tenían algunos *test* o pruebas de aptitudes y conocimientos para predecir el éxito en las funciones laborales y en las relaciones humanas. En la década de los ochenta, muchos países, entre ellos Inglaterra, comenzaron a utilizar técnicas de análisis orientadas a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

La mayoría de estos estudios fueron realizados en el área de RRHH, y conformaban una forma responsable de garantizar la eficacia de los empleados en la organización. Para los años noventa ya se planteaban importantes modelos donde el desarrollo de las competencias constituyó un elemento fundamental para el desarrollo organizacional y humano.

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Son más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones y transmisión de información, entre otras, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación. (INEM, 1995; ¶).

Investigaciones de este tipo condujeron a McClelland (1993), uno de los principales estudiosos del tema, a analizar las variables que sirvieran para predecir el desempeño, identificando así las ideas y conductas

relacionadas con resultados favorables. Este autor desarrolló su investigación utilizando una estricta metodología que combinaba áreas como la sociología, la psicología y la estadística.

Estas investigaciones fueron el punto de partida para identificar las marcadas diferencias existentes entre los enfoques tradicionales que planteaban el análisis de factores como el tiempo, el trabajo y este enfoque, con base en el análisis de competencias.

Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, hecho que ha llevado a redefinir su visión, su misión, objetivos, estructura, procesos y productos. En esta perspectiva, el área de la gestión humana como estrategia tiene un papel preponderante en la contribución al logro de los objetivos organizacionales. La teoría de gestión por competencias se constituye por tanto en una metodología que remite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargo, gestión de desempeño, capacitación y desarrollo del desempeño eficiente de los procesos de gestión humana en la organización.

Es importante concebir la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, por lo tanto es necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito. Desde esta perspectiva, las competencias cobran su mayor importancia; al fin y demuestran que la fuerza y la competitividad se encuentran hoy en día, depositadas en las personas.

Mucho se ha dicho sobre las competencias, pero todavía hay grandes vacíos y desacuerdos frente a su definición (Soto, 2002; citado por Tobón, S., 2005; p. 42). La conceptualización del término competencias depende del

enfoque respecto de la gestión del talento humano, de la valoración que se otorgue al trabajador y al trabajo en la acumulación de valor. Se define también en forma diferente si se considera más significativo el aprendizaje individual o se incorpora el concepto de aprendizaje colectivo (gestión del conocimiento) o si se pretende llegar a conformar organizaciones llamadas calificantes o inteligentes.

Las definiciones que se construyen sobre las competencias también están determinadas por la manera de enfocar los aspectos tangibles e intangibles relacionados con ellas. Por ejemplo, con frecuencia se entienden las competencias sociales (tienden a ser intangibles) diferentes a las competencias técnicas (tienden a ser más tangibles). El significado del concepto cambia entre países refiriéndose indistintamente a títulos educativos, categorías laborales, puestos de trabajo, etc.

El término competencias es un concepto confuso en la cultura organizacional actual (Robotham y Jubb, 1996; Soto, 2002, citados por Tobón, S., 2005; p. 43), en la medida en que no está claro si las competencias se refieren a lo que las personas son capaces de hacer, deben ser capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización.

El significante competencias es muy antiguo. En español existen dos términos *competer* y *competir*, que provienen del verbo latino *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir” (Corominas, 1997, citado por Tobón, S.; p. 43). A partir del siglo XV *competer* adquiere el significado de pertenecer a, incumbir, corresponder a. De esta forma se constituye el sustantivo *competencia* y el adjetivo *competente*, cuyo significado es apto, adecuado. A partir del mismo siglo,

competeter se usa con el significado de pugnar con, rivalizar con, contender con, lo que da lugar a los sustantivos *competición*, *competencia*, *competidor*, *competitividad*, y el adjetivo competitivo.

El término competencias cada vez aparece más en el discurso cotidiano y su uso se hace con múltiples significaciones, como puede verse en el cuadro N°3, a continuación. Este comportamiento indica que es un concepto altamente polisémico que facilita el acomodamiento del discurso a los propósitos de quien habla y a las diversas situaciones.

CUADRO N° 3 – USOS DE LAS COMPETENCIAS EN LO SOCIAL

Usos	Ejemplos
Competencia como autoridad. Se refiere al poder de mando que puede tener un determinado cargo.	“El subgerente tiene competencia para evaluar el desempeño de las asistentes administrativas y tomar la decisión sobre su continuidad en la empresa”.
La competencia como capacitación. Se refiere al grado en el cual las personas están preparadas para desempeñar determinados oficios.	“Este puesto de trabajo requiere una alta comunicación en inglés y usted tiene la competencia necesaria para desempeñarse con éxito en esta área, por lo cual vamos a contratar sus servicios”.
La competencia como función laboral. Se refiere a las responsabilidades y actividades que debe desempeñar toda persona en un determinado puesto de trabajo.	“El gerente tiene las siguientes competencias: representar la compañía, establecer asociaciones estratégicas con otras compañías y gestionar el talento humano”.
La competencia como idoneidad. Se refiere al calificativo de apto o no apto con respecto al desempeño en	“La secretaria de la oficina de personal tiene una alta competencia debido a que atiende muy bien a las personas y les brinda la

un puesto de trabajo. La competencia como rivalidad empresarial. Expresa un eje esencial del ámbito empresarial, como lo es la necesidad de toda empresa de sobresalir en la producción de bienes y servicios, sobre otras en determinados aspectos (precio, calidad, oportunidad y beneficios). La competencia como competición entre personas. Se refiere a la lucha de los empleados entre sí por sobresalir en su desempeño y buscar posibilidades de ascenso, mejores ingresos y reconocimientos, entre otros aspectos. La competencia como requisitos para desempeñar un puesto de trabajo. Se refiere a las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes, que un candidato a un determinado puesto de trabajo debe tener para poder ser vinculado a una empresa. La competencia como actividad deportiva. Se refiere a eventos deportivos en calidad de sustantivo.	suficiente información”. “La empresa ... abrió nuevos mercados en China y Japón gracias a la modernización de su sistema de producción, lo que le está permitiendo competir con productos a más bajo costo que otras empresas del sector”. “Los empleados de esta sección están compitiendo entre sí por ganar el premio al mejor vendedor de seguros del mes”. “La empresa ... requiere personal técnico para su oficina de atención al cliente con las siguientes competencias: manejo de programación de computadores, instalación y mantenimiento de equipos, manejo de procesadores de texto, creación y supervisión de redes”. “Ayer se llevó a cabo una competencia ciclística en... que ganó...”.
--	--

Fuente: Tobón, S., 2005; p. 44

El surgimiento del enfoque de competencias laborales está relacionado plenamente con las estrategias de competitividad, dada la necesidad de las empresas por diferenciarse dentro de un mercado globalizado a partir del desarrollo de sus RRHH. De allí, la importancia de generar un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales, a fin de garantizar su diferenciación y supervivencia en el tiempo, donde el plan estratégico y esquema gerencial marcan las pautas en la dirección y rumbo de la empresa, y las competencias demarcan todo el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en acción, dentro de la organización y en cada individuo que la conforma.

Según Mitrani, Dalziel y Suárez, (2000; p. 215), la gestión por competencias es un modelo integral que contribuye a la gestión del recurso humano con un nuevo enfoque, en función de detectar, adquirir, potenciar y desarrollar las competencias que dan valor añadido a la empresa, diferenciándola dentro de su sector.

Entre los diferentes modelos, el que plantea Alles (2005; p. 16) apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas. Una vez puesto en marcha el modelo de gestión por competencias, se definen las competencias cardinales y específicas y relacionadas con los puestos de trabajo, los tres pilares de la metodología son: selección, evaluación del desempeño y desarrollo.

Definiciones de competencias laborales

Entre las diversas definiciones de competencias laborales, señalamos algunas importantes:

- Según Hooghiemstra (1996; p. 35), la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Al hablar de las características subyacentes se entiende que las competencias son una parte profunda y perdurable de la personalidad del individuo y pueden predecir el comportamiento en una gran variedad de escalas.
- Una competencia es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, se puede demostrar y se diferencia de una manera sustancial a individuos con diversos niveles de desempeño (Gómez, 1997; p. 52).
- Lévy-Leboyer (1997; p. 10) afirma que: “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones *test*. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.

- Para HayGroup (1996; p. 71) las competencias se definen como: “las características generales que una persona demuestra en su puesto de trabajo y que engloba los motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta, actitudes o valores y la imagen que la persona tiene de sí misma y que marcan la diferencia entre una actuación satisfactoria y una actuación excelente”.
- Las competencias laborales son “capacidades productivas de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”. (Conocer, 1997; ¶).
- Para Rodríguez y Feliú (1994; citado por Rodríguez y Feliú, 2007; p. 32) las competencias son “conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999; ¶) concibe las competencias como “capacidad productiva de un individuo, medida y definida en función del desempeño real” y no sólo como conjunto de habilidades, destrezas y actitudes necesarias, porque no son suficientes para cumplir con un desempeño productivo en el medio laboral. Señala que la competencia involucra la habilidad

y la actitud, pero lo decisivo es que ejecute el trabajo con eficiencia y efectividad. Lo importante es el producto y no el insumo.

A partir de lo anterior, se propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran **el saber ser** (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), **el saber conocer** (observar, explicar, comprender y analizar) y **el saber hacer** (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y en busca del bienestar humano.

Los sistemas de selección basados en competencias tienen como objetivo fundamental seleccionar con rapidez y eficazmente los mejores candidatos dentro de un grupo de solicitantes postulados a un determinado puesto vacante. Estos sistemas, identifican un reducido número de competencias fundamentales para realizar las evaluaciones, las cuales deben cumplir las siguientes condiciones, citadas por Ascanio y Valero (2003, p. 38):

- Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral (por ejemplo: la iniciativa).

- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo (por ejemplo: motivación al logro).
- Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable, con el empleo de técnicas de *Assesment Center*.

Para cumplir con las condiciones antes expuestas, se debe, en primer lugar, investigar cuáles son las competencias necesarias para conseguir un desempeño superior en el puesto a cubrir, de esta manera, se garantizará que el sistema basado en competencias busque durante el proceso de selección aquellas características que después permitirán a los nuevos ocupantes del puesto, conseguir buenos resultados. La clave es cuándo una persona es competente y qué hace que esa persona sea o no competente. Es competente cuando actúa o se comporta de acuerdo a unos criterios de desempeño previamente establecidos.

Están planteados dos enfoques generales sobre las competencias: El enfoque europeo, con las definiciones que enfatizan la conducta observable y el enfoque americano, con definiciones que enfatizan las causas del comportamiento, conocimientos, aptitudes, rasgos, motivos, creencias, actitudes, valores, etc. Una característica personal es una competencia cuando conduce al logro de resultados organizacionales significativos.

Tipos de competencias

Según Mitrani, Dalziel y Suárez, (2000; p. 120), las competencias pueden ser clasificadas en tres grupos:

- **Competencias básicas:** son aquellas competencias mínimas necesarias para un adecuado desempeño en cualquier ámbito de desarrollo personal y laboral. Por ejemplo: saber leer y escribir, las nociones de aritmética, cálculo y matemáticas, expresión y comprensión oral, entre otras.
- **Competencias técnicas:** son todas aquellas capacidades para desempeñar una función productiva en diferentes contextos de acuerdo a los requerimientos de calidad del sector productivo específico. Por ejemplo: saber operar una maquinaria especializada, supervisar o controlar una obra, etc.
- **Competencias genéricas:** son aquellos comportamientos y actitudes de las personas, que son transversales a diferentes ámbitos de actividad personal y laboral, es por ello que tiene que ver más con conductas que con conocimientos. Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, aquellos que la diferencian de otras organizaciones, permitiéndoles tener éxito.

HayGroup (1996; p. 80-82) determinó que existen veinte competencias genéricas que forman parte del desempeño superior en una serie de roles empresariales, profesionales y técnicos de ventas, de servicios y de dirección, las cuales clasifican en seis (6) grupos principales:

Competencias de logro y acción:

- Motivación por el logro: preocupación por trabajar bien o competir para superar un estándar de excelencia.
- Preocupación por el orden y la calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones y establecer unos sistemas claros y ordenados.
- Iniciativa: predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- Búsqueda de información: curiosidad y deseo por ordenar información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

Competencias de ayuda y servicio:

- Sensibilidad Interpersonal: capacidad para escuchar adecuadamente y comprender; responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que estos los hayan expresado o los expresen solo parcialmente.

- Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

Competencias de influencia:

- Impacto de influencia: deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadiéndolos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
- Conocimiento organizativo: capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de la organización.
- Construcción de relaciones: capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de personas: capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan con los deseos

de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

- Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.
- Liderazgo: capacidad para desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas:

- Conocimiento y experiencia: capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
- Pensamiento Conceptual: capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.
- Pensamiento Analítico: capacidad para comprender las situaciones y solucionar los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.

Competencias de Eficacia Personal:

- Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones.

- Confianza en si mismo: creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- Comportamiento ante fracasos: capacidad para justificar o explicar los problemas sugeridos, los factores o los acontecimientos negativos.
- Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Principios relacionados con las Competencias

Psicoconsult (2006; p. 43) establece una serie de principios que deben ser considerados como parte fundamental del modelo de competencias dentro de una institución, entre los que se encuentran:

- Las competencias para una organización deben ser establecidas en función de su plan estratégico.
- Las competencias las poseen las personas, no la organización.
- Las competencias son constructos psicológicos, son modelos para interpretar una realidad compleja.

- Como en todo constructo psicológico, se puede asumir que en las competencias subyace un continuo de direccionalidad, lo que permite medirlas en una persona.
- Las competencias se ponen de manifiesto en el comportamiento de la persona, es decir cuando éstas actúan ante una determinada situación.
- Las competencias son desarrollables, lo que permite que a través de acciones la persona pueda mejorar sistemáticamente.
- Si la organización contrata personas con alto grado de competencias o si las desarrolla en su personal, responderá de manera más eficiente a los retos organizacionales.
- El nivel de desarrollo de las competencias se puede medir a través de evaluaciones 360 grados, *Assessment Center*, pruebas psicométricas, y entrevista por competencias.
- En los procesos de selección, podemos identificar a las personas que ya tienen desarrolladas las competencias que le interesan a la organización, o que tienen alto potencial para desarrollarlas.
- Un sistema de selección por competencias está destinado a determinar quiénes tienen alto potencial.

Entrevistas por Competencias

La entrevista por competencias es un proceso de interacción destinado a obtener información sobre dónde se encuentra una persona con relación a competencias consideradas importantes por la organización ya sea con fines de selección o de promoción interna. Entre las características principales de este tipo de entrevista tenemos:

- Se fundamenta en el principio de que lo que las personas piensan o dicen acerca de sus motivaciones o sus habilidades no necesariamente es creíble. Sólo lo que realmente han hecho en situaciones concretas es lo que se puede creer.
- Utiliza una estrategia estructurada de exploración y no una secuencia de preguntas.
- Determina las experiencias del entrevistado tal y como él las ve o explora comportamientos concretos (acciones, pensamientos, emociones) que tuvieron lugar en el pasado para determinar lo que es capaz de hacer.
- Los comportamientos que interesan son los que aseguran éxito en su desempeño futuro en el cargo.
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Intenta averiguar lo que realmente hace.

- Recurre a incidentes críticos (situaciones difíciles o complejas, que exigen actuar de manera eficiente), que permiten identificar ejemplos para demostrar sus competencias.
- Permite objetivizar la selección, ya que se centra sobre hechos complejos.

Técnicas de entrevistas por competencias

Las técnicas que se mencionan a continuación pueden ser utilizadas en diferentes momentos de la entrevista, algunas son de uso prácticamente obligatorio, otras son a juicio del evaluador.

- ***Creación de un clima favorable***: también llamada fase de apertura, genera un clima de confianza; el recibimiento del entrevistado, las condiciones del ambiente en que se celebra la entrevista y nuestro manejo de la ansiedad del aspirante, son primordiales para garantizar una buena comunicación. Se sugiere comenzar con comentarios generales no referidos al propósito de la entrevista. Luego se indica el propósito de la entrevista, pautas generales y se hace referencia a la inclusión de variables que puedan afectar la comunicación (intervenciones de un tercero, llamadas que deben ser atendidas, etc.).
- ***Formulación de preguntas abiertas y cerradas***: el interés es recolectar información, se sugiere evitar preguntas cerradas. Las preguntas abiertas suelen comenzar con expresiones como:

hábleme sobre, coménteme, enuméreme, cuénteme, refiérame, etc. Una serie de preguntas abiertas sobre un mismo tema tienden a estimular al entrevistado a ampliar la información. Las preguntas cerradas se utilizan cuando se requiere precisar una información, establecer una situación de escogencia entre opciones, o reubicar una respuesta imprecisa o vaga.

- **Planteamientos y preguntas positivas:** consiste en reforzar conocimientos o experiencias que la persona señala haber realizado. Por ejemplo: “En su oferta de servicios puede observarse que usted trabajó durante toda su carrera y aun así logró un muy buen índice académico, puede comentarme las herramientas que utilizaba para organizar su tiempo”.
- **Parafraseo:** Consiste en repetir en otras palabras alguna porción de la exposición del aspirante. De esta manera comprobamos que hemos decodificado adecuadamente su mensaje, que le estamos interpretando correctamente y tenemos interés en lo que nos comunica, también constituye una forma de transición de un área de exploración a otra.
- **Resúmenes:** aunque incluye una forma de parafrasear, su interés es sistematizar y organizar la información recibida. Persigue sintetizar información que se nos ha dado durante un tiempo, tal como, la experiencia de un determinado cargo o un proceso formativo. Por ejemplo: “Lo que entiendo de lo que me ha dicho hasta ahora es que....”

- **Formulaciones hipotéticas:** esta técnica permite explorar el estilo de comportamiento y formas de solución que se plantea el interlocutor frente a una situación imaginaria en el puesto de trabajo. Se deben considerar incidentes críticos del puesto de trabajo, es decir aquellas situaciones que ponen a prueba a las personas. Por ejemplo: “Si a usted se le presenta una situación en la que ..., ¿Cuál sería su reacción si....?, ¿Cómo atendería a una persona con...? Aunque no constituye una situación real, permite explorar el nivel de dominio actual que tiene la persona (sus recursos).
- **Comparación-contraste:** consiste en solicitar al evaluado una respuesta sobre la base de la comparación de dos o más situaciones, la oportunidad de observar las consideraciones del aspirante sobre las características de cada una de las situaciones planteadas, sus criterios y capacidad de análisis y su posición sobre el tema planteado. No se trata de estimular opciones de preferencia o juicios evaluativos sobre los elementos contrastados, más bien lo que interesa básicamente son sus elementos de análisis.
- **Requerimiento de ejemplificaciones:** considerada una de las mejores técnicas de selección por competencias, permite obtener más detalles sobre la situación en que se encontraba el entrevistado cuando ocurrió el incidente crítico. Las narraciones de ejemplos aportan información que facilita una mejor apreciación de sus actividades anteriores.

- ***Pausa y silencio:*** si luego de una pregunta o de una respuesta corta el aspirante se calla, esta técnica consiste en contar mentalmente y lentamente hasta cinco antes de decir algo; puede observarse que el aspirante buscará llenar el vacío y continuará su narración sobre el tema en cuestión. Reforzar las pausas, con gestos o ademanes ayudará al logro del objetivo del recurso como forma de animar la conversación.
- ***Estímulo estándar:*** consiste en tener una lista de preguntas o situaciones estándar que serán evaluadas en todos los candidatos, de esta manera podremos contrastar a los diferentes aspirantes en sus respuestas ante los mismos estímulos. Por ejemplo: “En caso de ser contratado, ¿Cuál aspecto atendería con prioridad? ¿Qué valor agregado tiene usted, con respecto a otros candidatos que nos haría optar por su selección?”
- ***Respuesta empática:*** esta técnica se emplea especialmente cuando el entrevistado plantea algo que lo afecta emocionalmente, por lo que además del contenido debemos atender el sentimiento que manifiesta, responder como un espejo que acepta y valora, pero no evalúa el mensaje emocional planteado. Por ejemplo: ante una situación de llanto de parte del candidato, conceda pausas, ofrezca un vaso de agua de ser necesario. El objetivo es no intervenir pero tampoco permitir que se desvirtúe el objetivo del encuentro, “evaluar”.
- ***Interpretación del lenguaje corporal:*** Durante la entrevista es importante observar los gestos ademanes, posturas que manifiesta

el candidato y que en ocasiones puede contradecir el lenguaje verbal. Sin embargo también es importante no tomar el lenguaje de los gestos como una receta inflexible ya que en ocasiones un gesto puede estar influenciado por el ambiente (cruce de brazos cuando hace frío no puede ser leído como rechazo). Se debe estar atento especialmente a cambios en el lenguaje corporal ante ciertas preguntas o contenidos lo que podría darnos indicios de la veracidad de las respuestas.

- **Repito la pregunta:** tal como su nombre lo indica, en aquellas ocasiones en que el entrevistado, evade la respuesta ya sea con comentarios fuera de lugar o respuestas estereotipadas. No tema decir: repito la pregunta que le hice anteriormente. Asegúrese de que obtiene la respuesta. Cuando el candidato es de este tipo, es importante observar qué contenido está evadiendo comentar, ya que podría ser un indicador de conflicto que inconsciente o conscientemente quiere omitir para poder ingresar a la empresa.

Definición del perfil

Una vez que se ha definido la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización. Este paso es denominado definición del perfil. Un perfil por competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia. Debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. Sin actividades esenciales, un perfil de competencias carece de sustentación y sentido.

En la gestión de RRHH por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error. De aquí la importancia de la validación del perfil. A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. La metodología de competencias hace énfasis en la construcción de perfiles de competencias, a partir de la identificación de los conocimientos y las destrezas o habilidades requeridas.

Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en sí mismo, toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y el perfil organizacional. El verdadero perfil requerido para la selección surge de la armonización de ambos. La estructura del perfil puede incluir la siguiente información:

- ***Datos de identificación:*** denominación del cargo, departamento, número de ocupantes, cargo del supervisor directo, responsables, fecha de elaboración, entre otros.
- ***Propósito principal del puesto:*** señala las tareas a desempeñar en el cargo.
- ***Normas de competencia laboral:*** describe las actividades esenciales de la posición, los indicadores de competencia, la forma de medición de los indicadores, y el entorno de desempeño,

alcance, circunstancias y condiciones donde se espera un desempeño competente.

- **Interfaz del puesto:** actividades esenciales, nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
- **Clasificación funcional:** enumeración de las actividades y sus definiciones operacionales.
- **Educación formal requerida:** nivel de formación formal, número de años de estudio, diplomas o títulos requeridos, y sus áreas de conocimiento formales.
- **Conocimientos informativos requeridos:** en los niveles estratégicos, tendencias, prácticas y enfoques, productos y servicios, leyes y regulaciones, proveedores y contratistas. Adicionalmente, la descripción de cada uno de esos elementos.
- **Actividades de la posición:** ordenadas en forma descendiente por importancia.
- **Estructura funcional de la posición:** contempla las funciones y sus actividades.
- **Características más relevantes del entorno laboral de la posición:** relaciones interpersonales, características estructurales y su escala de frecuencia.

Ansorena, (1996, citado por Alles, 2006; p. 141-144) plantea siete pasos para la definición del perfil, los cuales se mencionan sintéticamente:

- **Paso 1: descripción del puesto.** Es la tarea desarrollada por el responsable de recursos humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir, y autorizado por el superior a éste, cuando el puesto es creado.
- **Paso 2: análisis de las áreas de resultados.** Las áreas de resultados son en esencia los efectos deseables que las acciones deben producir. En las organizaciones, lo fundamental es el resultado y su calidad, independientemente de las acciones que deban efectuarse para alcanzarlos. En el momento de analizar el puesto, deben señalarse los resultados esperados y las características de las personas para alcanzar esos resultados (conocimientos, experiencia y competencias).
- **Paso 3: análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.** El objetivo de este paso es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados.
- **Paso 4: análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.** Constituye una lista que puede incluir: edad mínima y máxima aceptable, o edad preferida;

nacionalidad preferida; sexo preferido, y sus motivos; Domicilio aceptable; disponibilidad para dedicaciones especiales; necesidad de disponer de permiso de conducir y clase; necesidad de vehículo propio y sus razones; formación básica requerida; formación complementaria o técnica requerida; idiomas necesarios para el desempeño del puesto y grado de dominio real; grado, tipo, alcance de la experiencia previa requerida por el puesto. Algunos de estos puntos pueden ser controversiales por señalar algún tipo de discriminación y/o razonamientos éticos.

- ***Paso 5: análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.*** Se analiza: el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, aspectos como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc. y los clientes más frecuentes o los proveedores, ya que pueden ser fuentes importantes para determinar los rasgos del candidato.
- ***Paso 6: análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo.*** Conocer cuáles son las competencias realmente imprescindibles o dominantes para la posición.
- ***Paso 7: definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo.*** Constituye un elemento fundamental que debe tener en cuenta la motivación que el candidato pueda tener respecto al puesto a ocupar y la organización. Una persona desmotivada, aunque reúna las demás condiciones o características no tendrá el desempeño esperado.

Validación y certificación de competencias

La valoración resalta el carácter apreciativo de la evaluación y enfatiza el procedimiento para generar valor (reconocimiento) a lo que las personas aprenden, basado en la complejidad, puesto que tiene en cuenta las múltiples dimensiones y relaciones entre personas y empresas. La valoración, aunque constituye un juicio de valor, se regula con base en una serie de criterios previamente acordados.

La valoración consiste en el reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores independientemente de la forma y lugar en que éstas fueron adquiridas, y con base en una norma de competencia laboral. La emisión del certificado de competencia implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias por medio del cual se realiza la verificación de evidencias de desempeño y conocimiento del individuo en relación con la norma.

El objetivo de la validación es verificar los niveles de dominio de los conocimientos tecnológicos y técnicos y las habilidades y destrezas para el desempeño de un proceso productivo de las personas que los soliciten y reconocérselos mediante la certificación.

Entre las metodologías para validar un perfil por competencias podemos mencionar el DACUM (**D**eveloping **A** **C**urriculum). Constituye una metodología para: analizar un puesto de trabajo; analizar una ocupación; analizar un proceso laboral; analizar un proceso funcional. Es utilizado tanto

por instituciones responsables de los programas de formación profesional, como por organizaciones e industria y centros de formación profesional.

Los principios básicos de la metodología DACUM son:

- ***Los trabajadores expertos pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro.*** Aunque los supervisores y gerentes de línea pueden conocer sobre el trabajo desarrollado usualmente, carecen del nivel de experticia necesario para analizar el trabajo.
- ***Una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describir las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.*** Las actitudes y el conocimiento, así como la forma de hacer bien las cosas implican el desarrollo de sus actividades.
- ***Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan la aplicación de conocimientos, conductas y habilidades, herramientas y equipos.*** No sólo hace énfasis en las tareas, sino en los factores que explican un desempeño exitoso, así como las herramientas necesarias para facilitar el entrenamiento práctico.

El DACUM está basado en el trabajo conjunto de supervisores y trabajadores, quienes a través del método de lluvia de ideas, describen las ocupaciones. Descansa en dos factores clave para el éxito: la selección correcta de quiénes integrarán el panel de trabajadores; la disponibilidad de un buen facilitador de la metodología.

El proceso de elaboración de una descripción ocupacional mediante la técnica del DACUM tiene varios pasos fundamentales:

- **Planificación del taller DACUM**, con los objetivos de analizar la situación inicial, definir la ocupación, conformar y orientar el panel;
- **Ejecución del taller**, con el objetivo de revisar la ocupación y obtener su descripción;
- **Elaboración de la descripción ocupacional**, con base en definir funciones y tareas;
- **Validación de la matriz DACUM**, con el sometimiento a análisis de un nuevo grupo y posterior modificación;
- **Agregación de criterios de desempeño** (opcional), especificando la calidad del desempeño y agregar enunciados y contenidos;
- **Revisión final y publicación.**

El producto que se obtiene después de la ejecución de un Taller DACUM, en donde se aplica la metodología para analizar un puesto de trabajo u ocupación, es una matriz de competencias laborales con sus respectivas subcompetencias, que son las tareas que realiza un trabajador que se desempeña con éxito en su puesto de trabajo.

La matriz de competencias también puede tener otra aplicación para los empresarios, entre ellas tenemos: detección de necesidades de capacitación; descripción exacta de un puesto de trabajo u ocupación; evaluación del desempeño del personal; reclutamiento de personal; organización estructural; organización administrativa; fijar estándares de productividad.

Una vez identificadas las competencias laborales es necesario cumplir con la segunda dimensión de las competencias laborales que es su normalización, refiriéndose esto al procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal, que la competencia laboral identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma o referente válido. Lo anterior se puede lograr realizando una fase de análisis, que no solamente garantiza la validación, sino que también puede proporcionar datos adicionales de cada subcompetencia.

La verificación de las subcompetencias garantiza la normalización y validación de las competencias laborales. Además los datos adicionales obtenidos por cada subcompetencia como por ejemplo la importancia, complejidad y/o frecuencia, son los insumos requeridos para desarrollar la actividad de seleccionar las competencias laborales con sus respectivas subcompetencias para el programa de formación.

En esta actividad se seleccionan las competencias relevantes que son importantes para tomar en cuenta en el programa de formación, se define lo

que realmente se debe enseñar a los aprendices, garantizando un futuro trabajador exitoso en su puesto de trabajo.

Posteriormente debe realizarse el análisis de cada subcompetencia seleccionada. En esta actividad se identifican los pasos necesarios para ejecutar las subcompetencias, y por cada paso lo siguiente: estándar de ejecución de cada paso; las necesidades de equipamiento, herramientas, etc.; los conocimientos técnicos necesarios; los factores importantes sobre la seguridad e higiene; las decisiones que debe tomar el estudiante antes de ejecutar esta subcompetencia; las indicaciones más importantes que debe tomar en cuenta el estudiante antes de ejecutar la subcompetencia; los errores en que puede incurrir si no realiza correctamente la subcompetencia.

Entre las principales ventajas del DACUM se pueden mencionar: corto tiempo de realización en comparación con otros métodos de análisis ocupacional; utiliza un lenguaje sencillo; puede ser implantado por los empleados, empleadores y educadores sin necesidad de un especialista; el facilitador solamente fortalece el papel jugado por los miembros del panel y en el grupo se genera una fuerte interacción; es un método flexible en cuanto a profundidad con que puede ser desarrollado; facilita una descripción ocupacional fácil de entender por los educadores como empleadores y empleados; tiene fuerte acogida entre los responsables de elaborar estándares de habilidades en países como Estados Unidos y Canadá; los productos nacen de los trabajadores, lo que disminuye la resistencia a la adopción de estándares y aclara las descripciones ocupacionales.

El método AMOD utiliza como base el DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de

vista del diseño curricular. Establece así una secuencia en que puede hacerse la formación y aporta mayores bases para la evaluación. El proceso inicial es semejante al DACUM, pero luego ordena las tareas por cada función, según su complejidad.

Gestión por competencias y selección

La gestión por competencias para el manejo de los recursos humanos afecta todos los subsistemas relacionados con las personas dentro de la organización, entre ellos el subsistema de provisión y en particular la selección de personal dentro de una organización. En este caso, la gestión por competencias plantea la mejor manera de aplicar la metodología de competencias al proceso de selección de personal.

En un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos y comportamientos. El grado de dificultad de esta evaluación es variable, resulta relativamente más fácil evaluar destrezas y conocimientos, que comportamientos. La clave del éxito de un proceso de selección es la planificación. Este proceso, señalado por Alles, (2006; p. 205) debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Desde la necesidad de cubrir una posición hasta recolectar la información sobre el perfil;
- Análisis sobre eventuales candidatos internos y decisión de realizar una búsqueda interna;
- Definición de las fuentes de reclutamiento;

- Recepción de candidaturas;
- Preselección de candidaturas;
- Entrevistas por competencias;
- Evaluación psicológica;
- Formación de candidaturas, confección de informes y presentación al cliente interno;
- Selección del finalista, negociación y oferta por escrito;
- Comunicación a los postulantes;
- Proceso de admisión e inducción.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una técnica milenaria, el hombre evalúa a los otros en un sin fin de situaciones de manera causal. En la actualidad se establecen sistemas formales y sistemáticos de evaluación del desempeño, que según Mondy y Noe (1997; p. 324), constituye una de las metas más importantes en la racionalización de las relaciones funcionales de trabajo en las organizaciones; la evaluación debe permitir evidenciar también su contribución a los planes de desarrollo de la organización. Debido a su importancia, debe llevarse a cabo en todos los niveles y momentos de la

organización, por lo tanto, todos los trabajadores deben ser evaluados por dicho instrumento.

Constituye una de las técnicas modernas en la administración de personal que ha ganado mayor reconocimiento en los últimos años, contando con una serie de objetivos y pasos para llevarlos a cabo. Chiavenato (1999; p. 355) y Dessler (1991; p. 22-23) coinciden en que para llevar a cabo una evaluación del desempeño se debe tener una base constituida contra la cual comparemos el desempeño de los individuos a evaluar, es por ello que se deben fijar estándares de trabajo, o criterios de ejecución satisfactorios sobre la base de estudios previamente realizados.

La evaluación de competencias laborales se diferencia claramente de otras modalidades de evaluación en que se centra en resultados de desempeño, no tiene una duración predeterminada, es siempre individual, no está asociada a un curso o programa de estudio, no compara a diferentes individuos, no utiliza escalas de puntuación y su resultado es uno de dos juicios: competente o no-competente. La evaluación de la competencia de una persona se realiza contra una determinada unidad de competencia. Una unidad de competencia se compone de los elementos, que se especifican bajo varias categorías, como mostrado en el diagrama. La evaluación es, entonces, una decisión en cuanto el desempeño de una persona satisface los criterios de desempeño dentro del campo de aplicación definido.

Para llevar a cabo cualquier evaluación de desempeño es necesario seguir los siguientes pasos:

- **Identificar las metas específicas** es el punto de partida en el proceso de evaluación del desempeño, se planifica el proceso de forma que, los esfuerzos de los individuos estén encaminados hacia los objetivos de la empresa.
- **Se deben establecer las expectativas del puesto** y formular los requisitos del desempeño, es decir, determinar lo que se espera del empleado. Se debe asegurar que tanto el supervisor como el supervisado estén de acuerdo en lo que se espera que el último realice y con base en que estándares se evaluará su desempeño.
- **Observar el desempeño del subordinado**, con base en examinar el trabajo que desarrolla.
- **Comparar el rendimiento real** del subordinado con los estándares establecidos en el paso anterior, los cuales, generalmente se disponen en un formato de calificación.
- **Analizar el desempeño con el evaluado**, comunicando los resultados con la finalidad de reestablecer los requerimientos del puesto. Sirve de retroalimentación para reforzar los progresos y analizar las debilidades o áreas de progreso del individuo.
- **Elaborar planes** para cualquier desarrollo que se requiera dentro del área al cual pertenecen las personas evaluadas.
- **Sesiones de retroalimentación**, es uno de los pasos donde (1996; p. 568) fusiona los pasos cinco (5) y seis (6), en los cuales

se comentan el desempeño y el progreso del subordinado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

Métodos

Existen diversos métodos para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño, variando según el objetivo o propósito que se tenga con la misma. Entre los métodos podemos mencionar los siguientes:

- ***Método de distribución forzado***: este método exige que el calificador o evaluador asigne un número limitado de categorías de desempeño a los individuos del grupo de trabajo de manera semejante a una distribución normal de frecuencia. Se basa en la hipótesis bastante dudosa, de que todos los grupos de empleados tienen la misma distribución de realizadores excelentes y promedios. (Mondy y Noe, 1997; p. 336-337)
- ***Ensayos escritos***: es el método más sencillo de evaluación, consiste en escribir un relato sobre los puntos fuertes, las debilidades, el desempeño anterior y las sugerencias para el mejoramiento del evaluado. Las clasificaciones también dependen de la habilidad de redacción del evaluador. Una de sus desventajas es que puede ser difícil de comparar las evaluaciones de los diferentes empleados ya que no existe un criterio común con el que se pueda comparar. (Robbins, 1994; p. 640)
- ***Escalas de clasificación gráficas***: se lista un grupo de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la

profundidad del comportamiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honradez e iniciativa. El evaluador lee las listas y califica cada factor en escalas incrementales. Aunque no proporciona la profundidad de información que suelen dar los ensayos o incidentes cruciales, emplean menos tiempo en su desarrollo y administración. (Robbins, 1994; p. 641)

- **Método de comparación de pares:** ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz, ya que cada característica (cantidad del trabajo, calidad del trabajo, entre otras) de cada uno de los evaluados es comparada con otro par. (Dessler, 1991; p. 552-553)
- **Método de incidentes cruciales:** enfoca la tensión del evaluador en aquellos comportamientos que son claves para diferenciar la ejecución eficaz de un puesto, es decir, el evaluador escribe relatos de lo que hizo el empleado, fuera especialmente eficaz o ineficaz. La clave de este método está en citar sólo comportamientos específicos, no características de personalidad de definición imprecisa. (Robbins, 1994; p. 165)
- **Escala de calificación con ancla conductual:** combina elementos de las escalas tradicionales de clasificación y del método de incidentes cruciales, describiendo con mayor objetividad el comportamiento en el puesto derivado de incidentes cruciales (comportamiento efectivo o inefectivo). Los individuos familiarizados con un puesto específico indican los componentes principales, para posteriormente jerarquizar y validar los comportamientos específicos para cada uno de los componentes,

los cuales se muestran distribuidos en diversos niveles de desempeño a lo largo de un continuo. (Mondy y Noe, 1997; p. 334)

- ***Método de la administración por objetivo (APO):*** implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la revisión periódica del progreso logrado; el enfoque del proceso de evaluación pasa de los atributos personales del trabajador a su desempeño en el puesto. El papel del supervisor cambia de árbitro a consejero y facilitador, y el del evaluado, cambia de pasivo a activo. (Dessler, 1991; p. 515)

Enfoques

Ascanio y Valero (2003; p. 132) citan los tres enfoques empleados para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores:

- ***Enfoque centrado en la persona:*** evalúa los rasgos y características personales del trabajador.
- ***Enfoque centrado en el trabajo:*** evalúa la manera en que el trabajador realiza sus funciones laborales.
- ***Enfoque centrado en el resultado:*** previamente se establecen los objetivos y los resultados esperados por cada uno de los empleados y al final del período contemplado para la realización de los mismos, se comparan los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tipos de evaluación del desempeño

Entre los tipos de evaluación del desempeño, podemos mencionar:

- ***Evaluaciones informales:*** son aquellas evaluaciones que realiza el supervisor diariamente de manera espontánea, sobre una tarea específica; así mismo, comprende a aquellas evaluaciones solicitadas por el empleado a su supervisor de manera espontánea, con la finalidad de que se le evalúe su desempeño en una actividad determinada o no.
- ***Evaluaciones formales:*** tienen como objetivo calificar el desempeño de manera sistemática y planificada con cada uno de los supervisados. Generalmente estas calificaciones se realizan mediante entrevistas o formatos previamente elaborados, en el cual el supervisor y el supervisado discuten los resultados de la evaluación. (Stoner y Freeman, 1994, citado por Martínez, 1998; p. 234).

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Según el Manual de Organización de la C.A. Metro de Caracas (1993), la incorporación de un sistema de transporte rápido y masivo ha cobrado gran importancia en el desarrollo de las grandes ciudades. En nuestro caso, desde 1947 se estudiaba la posibilidad de implementar en la ciudad de Caracas un sistema de transporte que resolviera en gran parte el congestionamiento vial. Se hicieron diferentes propuestas como el monorriel, el metro-robot, el tren subterráneo y el aerocarril entre otras, y luego de extensos estudios se selecciona el proyecto metro.

En 1964 se crea la Oficina Ministerial de Transporte adscrita al Ministerio de Obras Públicas (MOP) para que se encargue del mismo. Una vez encausado el proyecto y la construcción del Metro de Caracas, y a raíz de una reorganización del Ministerio de Obras Públicas en 1976, esta oficina desaparece y se crea en su lugar la Oficina de Proyectos y Obras del Metro de Caracas.

En 1977 el MOP desaparece y la Oficina de Proyectos y Obras del Metro de Caracas pasa a depender del recién creado Ministerio de Transporte y Comunicaciones, hasta abril de ese año, fecha en la cual desaparece.

El 8 de agosto de 1977, se constituye legalmente la C.A. Metro de Caracas, con el objetivo fundamental de realizar las obras e instalar los equipos y superestructuras, así como de su mantenimiento, la operación, administración y explotación de dicho sistema, la construcción, dotación y

explotación de otras instalaciones, como los sistemas de transporte complementarios o auxiliares al Metro de Caracas, tales como estacionamientos, sistemas superficiales, etc.

Para cumplir con este objetivo, la C.A. Metro de Caracas constituye una estructura organizacional conformada por cuatro gerencias generales: Proyectos, Administración de Finanzas, Construcción y Operaciones. La Gerencia General de Operaciones, surge con el fin de organizar y ejecutar las tareas inherentes a la operación del sistema y participar en la recepción, ensamblaje, instalación, pruebas y mantenimiento de las obras y equipos dentro de las normas de seguridad, confiabilidad y nivel de calidad preestablecidos por la empresa.

Aunque los trabajos de demolición y construcción de la Línea 1, de los patios y talleres de Propatria y del Edificio Centro de Control de Operaciones (CCO) se comenzaron en 1978, fue en 1979 cuando la Gerencia General de Operaciones formalmente se constituye en Gerencia General de Operaciones y Mantenimiento, conformada por la Gerencia de Entrenamiento con una Unidad de Asesoría y Control, la Gerencia de Mantenimiento e instalaciones y la Gerencia de Estudios de Operaciones como unidades de ejecución.

En 1981 cambia el nombre de Gerencia General de Operación y Mantenimiento por Gerencia de Operación y Mantenimiento y cambia también el nivel jerárquico de las gerencias. Así, la Gerencia de Entrenamiento pasa de Unidad de Asesoría y Control a Oficina de Entrenamiento como Unidad de Apoyo y las Gerencias de Mantenimiento y Operación permanecen como unidades de línea pero cambia su denominación a División de Operación de Mantenimiento respectivamente.

El 3 de enero de 1983 se inicia la operación comercial, inaugurándose el tramo Propatria-La Hoyada con 8 estaciones en servicio, el 27 de marzo se prolonga la línea hasta Chacaito, con el funcionamiento de 6 estaciones más. Ese mismo año se eleva el nivel jerárquico de la gerencia y de las divisiones que la conforman, pasando a convertirse en Vicepresidencia de Operaciones y Mantenimiento, se crea y se le adscribe como apoyo la Unidad de Protección, y cambia el nivel jerárquico de la Oficina de Entrenamiento, la cual pasa a depender de la Gerencia de Operaciones.

A finales de 1984, la Junta Directiva aprobó una reestructuración organizativa de toda la empresa, que mejoraría y dinamizaría aún más la gestión de sus unidades. Dentro del esquema de reorganización, la Vicepresidencia de Operación y Mantenimiento se convierte en Gerencia Ejecutiva de Operaciones, integrada por dos gerencias de línea: la Gerencia de Operación y la Gerencia de Mantenimiento, una de apoyo denominada Gerencia de Materiales, y la Unidad de Protección desaparece.

En octubre de 1987 comenzó a prestar servicio comercial el primer tramo de la Línea 2 conformado por 9 estaciones, las cuales fueron conectadas con la Línea 1 a través de un servicio de autobuses (Metrobús), dependiendo de la C.A. Metro de Caracas. Para la inauguración de la Línea 2, fue necesario realizar algunos cambios en la estructura de la empresa, especialmente en la Gerencia de Mantenimiento, la que tuvo que descentralizar los servicios electromecánicos y de obras civiles y crea nuevos departamentos y secciones para construir la estructura inicial de la mencionada Línea.

En 1988 se produjeron dos nuevas inauguraciones: la primera el 23 de abril al comenzar la operación comercial del tercer tramo de la Línea 1,

Chacaito-Dos Caminos, compuestos por 4 estaciones más; y la segunda, el 6 de noviembre, al entrar en funcionamiento el último tramo de la Línea 2, La Paz-Silencio.

La incorporación de nuevas estaciones e instalaciones significó nuevos retos para la Gerencia Ejecutiva; no sólo en lo concerniente al número de usuarios, sino también en la dedicación de esfuerzos para mantener la calidad de servicio prestado. Ese año, para diferenciarla de la Gerencia Ejecutiva de Transporte Superficial, creada en noviembre de 1985, se le cambia el nombre por Gerencia Ejecutiva de Transporte Metro. Las Gerencia de Operación y Mantenimiento pasan a ser Gerencia de Operación Metro y Gerencia de Mantenimiento Metro.

El 19 de noviembre de 1989 se inaugura el último tramo de la Línea 1, Los Dos Caminos-Palo Verde, concluyendo la construcción de ambas líneas y extendiéndose el área de operación a un total de 39,3 kilómetros de Vía Principal y 35 estaciones.

En 1990 por necesidad de unir esfuerzos y equipos se fusionan las Oficinas de Capacitación de Mantenimiento y Capacitación de Operaciones y se crea el Centro de Entrenamiento Adscribiéndose a la Gerencia Ejecutiva de Transporte Metro como unidad de apoyo, se crea además la Gerencia de Recaudación y Mercadeo con el fin de optimizar el manejo de los ingresos por concepto de ventas de boletos y el manejo de publicidad dentro de los sistemas Metro y Metrobús.

El 18 de diciembre de 1994, se inaugura el primer tramo de la Línea 3, Plaza Venezuela-El Valle, con cinco estaciones más, Plaza Venezuela II,

Ciudad Universitaria, Los Símbolos, La Bandera y El Valle, agregándose al sistema 5.623 metros de vías.

En 1998 el Metro de Caracas decidió iniciar el proceso de modernización de su estructura organizacional, con el objetivo de transformarla en una empresa cuyos procesos internos se simplificarán y resultaran eficientes y donde el personal desarrolle sus competencias profesionales y sea recompensado por sus logros. Para alcanzar dicho objetivo se inició el proceso con cambios en la estructura de la empresa, orientadas a tener una organización más plana y focalizada en los procesos de negocios. La estructura actual, que aún es una estructura de transición.

En el 2006 se inauguró la Línea 4 en su primer Tramo, Capuchinos, Teatros, Nuevo Circo, Parque Central y Plaza Venezuela. Y de la línea 3, se inauguró parte de la extensión que son las estaciones El Valle y La Rinconada, estando las estaciones comprendidas en ese tramo en construcción.

Adicionalmente está en construcción la línea 5 comprendida entre las estaciones de Plaza Venezuela hasta el Parque del Este.

La red básica del Metro de Caracas constará de 6 líneas urbanas, una interurbana y una red alimentadora de Metrobuses. La Línea 1 (Propatria-Palo Verde) de 21 Km. y 22 estaciones; la Línea 2 (Zoológico/Las Adjuntas-Silencio) de 19 Km. y 13 estaciones; la Línea 3 (Plaza Venezuela/San José-La Rinconada) de 11.5 Km. y 15 estaciones; la Línea 4, de 14 Km. y 14 estaciones, paralela a la Línea 1 en el casco central de la ciudad; la Línea 5 (Capuchinos-El Cafetal) con 7 Km. y de 5 estaciones; La Línea 6 (Parque del

Este-El Hatillo) de 15 Km. y 11 estaciones; y la Línea interurbana Las Adjuntas-Los Teques, de 9,5 Km. de longitud y 2 estaciones terminales.

Muchas de las líneas antes mencionadas se encuentran en pleno funcionamiento, como se presentó en los párrafos anteriores. En la actualidad se están materializando los proyectos referidos a: Caracas – Guarenas, Las Adjuntas – El Tambor II, El Tambor – Casco Central, Zona Rental – Parque del Este, Línea 3 parte II, Línea 4, junto al Edificio Administrativo situado en Zona Rental, que se encuentra actualmente en construcción y el Metro Cable. Adicionalmente, la empresa posee nuevas rutas sociales que serán cubiertas con las unidades de transporte superficial.

Debido a todos los retos organizacionales que la empresa posee en estos momentos, se ha visto en la necesidad de modificar su metodología de trabajo, apegándose a lo establecido por los lineamientos del Estado, que consiste en trabajar por proyectos, lo cual ha generado lapsos de tiempo de entregas de los mismos.

Desde enero de 2007, fue modificado el organigrama estructural de la organización para cumplir con los nuevos proyectos asignados. Pasa de tener una estructura organizacional piramidal a una organización un poco más horizontal, con la creación de tres (3) nuevas vicepresidencias: la Vicepresidencia de Operación y Mantenimiento, la Vicepresidencia de Grandes Obras, y la Vicepresidencia de Soporte, dentro de las cuales se encuentran distribuidas todas las gerencias y unidades de líneas (VER ANEXO N° 1).

Según el Manual de Organización de la C.A. Metro de Caracas (2000), la cultura de la organización, misión, visión y objetivo:

CUADRO 4 – MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO DE LA C.A. METRO DE CARACAS

MISIÓN	Contribuir al desarrollo del transporte colectivo en el área metropolitana de Caracas, mediante la planificación, construcción y explotación comercial de un sistema integrado de transporte, conformado por una red ferroviaria metropolitana (Metro) y una red alimentadora de transporte superficial (Metrobús), que preste el servicio público de transporte en forma segura, eficaz, eficiente, rápida y confiable manteniendo su autosuficiencia financiera.
VISIÓN	Prestar un excelente servicio de transporte subterráneo y superficial que le permite ser y seguir siendo la primera empresa de servicios del país reconocida, admirada y respetada por los usuarios, la colectividad nacional e internacional y de esta manera lograr seguir siendo el mejor Metro del mundo.
OBJETIVO	Construir e instalar obras y equipos, tanto de infraestructura como de superestructura de la empresa; el mantenimiento de sus equipos e instalaciones de superestructura y la operación, administración y explotación de dicho sistema de transporte, así como la construcción, dotación, y explotación de otras operaciones y sistemas de transporte complementarios o auxiliares del Metro de Caracas, tales como estacionamientos, sistemas superficiales, elevados o subterráneos de transporte

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se explica cuáles fueron los métodos, reglas y procedimientos utilizados para dar respuestas a los objetivos planteados en la presente investigación, que es de realizar la validación de las competencias para el cargo de Operador Metro, planteándose el tipo de estudio y su diseño, así como el universo o población y marco muestral seleccionado, las técnicas de recolección de datos, las variables, los procedimientos para analizar las variables en estudio, entre otros.

Tipo de Investigación

En el presente estudio se desarrollaron dos tipos de investigaciones, una de *carácter exploratorio* y otra de tipo *descriptivo*.

Con la *investigación exploratoria*, se pretende indagar sobre la situación actual, a través de la opinión de expertos relacionados directamente con el tema en investigación (competencias del cargo de Operador Metro). El estudio *de tipo cualitativo*, permitió establecer parámetros para lo que posteriormente se realizó la investigación de tipo *descriptiva*. Según Sabino (1992; p. 45) en este tipo de estudio, la preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, de esta forma se puede obtener una información sistemática de los mismos.

La *investigación de carácter descriptiva*, busca obtener información acerca del estado actual del fenómeno en estudio, precisando así la situación tal cual como existe para la fecha del estudio, es por esta razón que éste tipo de estudio no pretende verificar hipótesis, se limita a describir hechos en base a marcos teóricos previamente seleccionados. Adicional a lo anteriormente expuesto, la investigación descriptiva, fue abordada a través de un estudio de *tipo cuantitativo*, que permitió definir cierta tendencia en función de los resultados obtenidos.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación se refiere a la estrategia o el plan que se lleva a cabo para orientar los procesos de investigación. En el caso particular del presente estudio, se caracterizó por ser *de campo, no experimental, transeccional*.

Es *diseño de campo*, debido a que los datos de interés fueron tomados en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto de la investigadora. Estos datos fueron obtenidos de la experiencia empírica, son llamados datos primarios, debido a que son de primera mano, originales, producto de la investigación en curso, sin intermediación de ninguna naturaleza (Sabino, 1992; p. 58). “*Cualquier estudio científico, grande o pequeño, que sistemáticamente busque relaciones entre variables y pruebe hipótesis, que sean ex-pos-facto y se realice en situaciones de la vida como comunidades, escuelas, fábricas, organizaciones e instituciones, se consideran estudios de campo*” (Kerlinger, 1998, p. 286).

Fue un *diseño no experimental*, ya que no se manipularon las variables en estudio (las competencias laborales) deliberadamente, ni se crearon condiciones artificiales para la investigación, en tanto que la información fue registrada tal y como se encuentra en su contexto natural (Hernández y otros. 2003; p. 144).

En cuanto al tiempo del levantamiento de la información, es un *diseño transeccional*, porque el proceso antes mencionado fue realizado en una única oportunidad durante los meses de enero y febrero de 2007, a través de la aplicación de una encuesta estructurada a los expertos en el área de investigación (Balestrini, 1998, p. 115).

Unidad de análisis, población y muestra

Hernández y otros (2003; p.170) definen la unidad de análisis como los sujetos u objetos que van a ser medidos en una investigación. En éste caso, la unidad de análisis está conformada por las competencias laborales. Otros autores lo definen como universo o población, existen diversas definiciones, entre las que la conciben como un conjunto finito o infinito de personas, datos, casos, etc., que presentan características comunes (Balestrini, 1998, pp. 122-126).

Por otra parte, Selltiz (1974, citado por Hernández y otros, 2003; p. 130) lo define como todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La población para éste caso, son las competencias laborales, definidas claramente en el capítulo anterior.

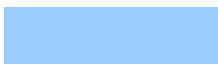
En cuanto a la muestra, Sabino (1992; p. 102) la define como una parte del todo que llamamos universo o población y que sirve para representarlo, en este caso, como se ha mencionado anteriormente, el objeto de estudio son las competencias del cargo de Operador Metro, las cuales fueron tomadas de los tres (3) instrumentos que posee la C.A. Metro de Caracas.

El primer instrumento refleja las competencias de la evaluación psicológica, específicamente de la entrevista basada en competencias, instrumento con el que cuenta la Unidad de Captación y Empleo; esta evaluación es una de las fases del proceso de selección de la empresa. El segundo, contempla las competencias laborales presentes en la Evaluación del Desempeño manejada por la Unidad de Evaluación de Desempeño. El tercero, toma las competencias de la Descripción del Cargo de Operador Metro que maneja la Unidad de Compensación y Beneficios.

CUADRO N° 5 - RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS CONTEMPLADAS EN LOS INSTRUMENTOS DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE OPERADOR METRO

#	DESCRIPCIÓN DE CARGO	ENTREVISTA POR COMPETENCIA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
1	Orientación hacia el Servicio del Cliente	Orientación hacia el Servicio del Cliente	Orientación hacia el Servicio del Cliente
2	Trabajo en Equipo y Cooperación	Trabajo en Equipo y Cooperación	Trabajo en Equipo y Cooperación
3	Autocontrol	Autocontrol	Autocontrol
4	Compromiso con la Organización		Compromiso con la Organización
5	Pensamiento Conceptual		
6	Autoconfianza		
7		Orientación al Logro	Orientación al Logro
8		Comunicación	Comunicación
9		Disciplina	Disciplina
10		Impacto e Influencia	Impacto e Influencia
11		Preocupación por el Orden y Calidad	
12			Pensamiento Analítico
13			Flexibilidad al Cambio
14			Liderazgo
15			Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender

LEYENDA:

	Competencias presentes en los 3 instrumentos
	Competencias presentes en 2 instrumentos
	Competencias presentes en 1 de los instrumentos

Definición de las variables de la Investigación**Mapa de Variables****Definición Conceptual**

Debido a la naturaleza del diseño que fue utilizado en esta investigación (*diseño no experimental de campo*), no se utilizó la denominación de *variable independiente* y *variable dependiente*, ya que no se establecieron relaciones causales entre las mismas. En consecuencia, se manejarán definiciones conceptuales y operacionales de la variable objeto de estudio.

Una competencia es una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte bastante profunda y duradera de la personalidad de una persona y puede predecir un comportamiento en una amplia variedad de situaciones o tareas de trabajo. Causalmente relacionadas significa que la conducta predice o causa el comportamiento y desempeño.

Criterio de referencia significa que la conducta en verdad predice quien hace las cosas bien o mal, como cuando se mide a través de un criterio específico o estándar.” Spencer (1993; Pág.9).

Definición Operacional

Para efectos de esta investigación se midieron las competencias laborales de acuerdo a las dimensiones establecidas según el modelo teórico de competencias manejados en la C.A. Metro de Caracas, específicamente en las Unidades de Captación y Empleo, Evaluación del Desempeño y Compensación y Beneficios, las cuales serán las dimensiones de nuestro objeto de estudio (las competencias laborales del cargo de Operador Metro).

CUADRO N° 6 – DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO DEL CLIENTE	Es el deseo de ayudar o servir a los demás en sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas del cliente. Ofrece soluciones eficaces a las necesidades de los Clientes con prontitud y amabilidad. Promueve acciones que agregan valor al servicio prestado a los Clientes. Realiza seguimiento permanente a las necesidades y niveles de satisfacción del Cliente.
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común. Ejecuta sus actividades en cooperación con los otros integrantes del equipo. Respeta y reconoce habilidades, contribuciones u opiniones de otros integrantes del equipo. Trabaja conforme al mejor efecto que pueda causar sobre las actividades del equipo laboral.

AUTOCONTROL	Mantiene el control y la calma ante situaciones hostiles y de rechazo. Actúa con eficacia bajo condiciones exigentes de tiempo y presión constante. Mantiene el control ante situaciones imprevistas. Mantiene una actitud cónsona con las directrices y prácticas de la Organización.
COMUNICACIÓN	Intercambia información, opiniones, valores y actitudes para lograr el entendimiento y compromiso en el cumplimiento de los objetivos. Informa a los niveles de supervisión apropiados, de manera regular y continuada. Transmite la información en forma clara, precisa y oportuna. Verifica la información que recibe a fin de asegurar su comprensión.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD	Disminuye la incertidumbre mediante la continua comprobación y control del trabajo, información o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información. Entrega los resultados de su labor en el tiempo previsto para ello. Se esmera por cumplir con procedimientos, lineamientos o instrucciones precisas. Verifica que sus acciones se ajusten a la seguridad, exactitud, orden y calidad establecidos.
IMPACTO E INFLUENCIA	Intenta persuadir, convencer o influir a los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción. Construye relaciones efectivas con su equipo de trabajo. Genera credibilidad mediante sus conocimientos y experiencia. Utiliza la persuasión para inducir a su equipo de trabajo al logro organizacional.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Administra adecuadamente los recursos disponibles, evitando costos adicionales. Realiza sus actividades con dedicación y esmero. Organiza sus actividades en función de dar cumplimiento a los procesos laborales.

DISCIPLINA	Ajusta el propio comportamiento al orden y normativa organizacional. Aplica la normativa de higiene y seguridad en el desempeño de sus labores. Cumple las normas y reglamentos referidos a la asistencia y puntualidad. Usa correctamente el uniforme asignado y/o mantiene una apariencia personal impecable.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Demuestra honestidad en el manejo de valores, herramientas y otros recursos. Muestra disposición para ejecutar sus tareas aun cuando impliquen esfuerzo adicional. Se involucra con los procesos organizacionales, actuando en consecuencia. Dirige su conducta con base a satisfacer necesidades organizacionales. Se compromete con las decisiones de la Empresa, aún en situaciones difíciles. Se conduce en función de la misión, visión y metas de la Organización.
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir modelos, así mismo, identificar los puntos claves en situaciones complejas.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad de entender una situación desglosándolas en pequeñas partes o identificando sus implicaciones, incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática. Examina cuidadosamente una situación dada considerando los pro y los contra. Jerarquiza los elementos de una situación o problema, proponiendo soluciones concretas. Organiza su trabajo estableciendo prioridades entre todas las alternativas.
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	Propone ideas novedosas para mejorar la productividad en su unidad. Se adapta con facilidad a los procesos de cambio derivados de la dinámica organizacional. Utiliza las nuevas tendencias del entorno a fin de solventar problemas o mejorar procesos.

LIDERAZGO	Crea un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza, participación y comunicación. Demuestra poseer dirección clara, guiando a otros hacia los resultados deseados. Ejerce influencia positiva sobre su grupo, logrando apoyo a sus iniciativas y decisiones.
AUTOCONFIANZA	Está convencido de que es capaz de cumplir con una tarea y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o la misión encomendada. Asume riesgos y toma decisiones confiando en su criterios.
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CAPACIDAD PARA APRENDER	Revisa y renueva continuamente sus conocimientos relacionados con el puesto de trabajo. Realiza acciones para adquirir nuevas habilidades técnicas, tecnológicas e interpersonales. Muestra entusiasmo por conocer, evaluar y superar su propio desempeño.

Técnicas de análisis de la información documental y los datos del Instrumento

Las técnicas de análisis que se desarrollaron en el presente trabajo, comprenden las relativas al análisis de la información documental y bibliográfica y las que referidas a los datos obtenidos a través de la aplicación de la encuesta (VER ANEXO N° 3).

A los efectos de comprender lo que va a representar el proceso de análisis e interpretación de la información documental que se realizará, que es la identificación de los juicios obtenidos durante el trabajo planeado, con el propósito de detectar sus relaciones y arribar a razonamientos lógicos. Como técnica de análisis, se utilizará el análisis de contenido, que representa una técnica cualitativa dirigida a "...hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a un contexto" (Hernández y otros, 2003, p. 412).

El instrumento que se empleo en esta investigación para recolectar los datos fue la una encuesta Ad Hoc que lleva por nombre Encuesta de Validación de las Competencias del Cargo de Operador Metro (VER ANEXO N° 3), el cual se dirigió a los expertos en las áreas más relevantes relacionadas con la investigación, entre las que se encuentran, el área operativa metro, el área de selección de personal y evaluación del desempeño, así como el área metodológica, con la finalidad de obtener datos primarios que permitieran dar respuestas a las interrogantes planteadas anteriormente.

La encuesta fue elaborada, a partir de las operalizaciones de las variables (competencias) sin la manipulación de las mismas antes expuestas. Consiste en la presentación de las competencias relacionadas con el cargo de Operador Metro, derivadas de los instrumentos de entrevista de selección por competencias, la descripción del cargo y la evaluación del desempeño, lo cual da un total de 15, donde cada uno de los expertos debías establecer un orden de prioridad a cada una de estas competencias, escribiendo el N° 1, en la más indispensable en el cargo de Operador Metro, luego el 2, seguidamente el 3, el 4 y así sucesivamente hasta jerarquizarlas todas y llegar al número 15 (quince).

Con el fin de formalizar la herramienta utilizada como instrumento de recolección de datos, se administraron, en todos los casos, personalmente. Con estas encuestas se procedió a registrar las variables cuantitativas del formato.

Una vez aplicadas todas las encuestas, se procedió a vaciar los datos en una matriz de doble entrada con ayuda de Excel 2007 (VER ANEXO N° 4), datos que fueron procesados a través del uso del programa SPSS

(*Statistical Package for the Social Sciences*) en su versión para Windows 14.0, realizando los cálculos de correlación simple y regresión múltiple para confirmar la validez y confianza de todos los valores correspondientes a la fase de aplicación del instrumento así como a las 15 variables; dicho programa permitió agilizar el tiempo invertido en el procesamiento y análisis de datos obtenidos.

La validación y el nivel de confianza, se constató interpretando las matrices de correlación de Person, específicamente, los resultados de betha (β) a partir de la regresión múltiple simple, estableciéndose como nivel de significación de $\beta \pm 0,20$; el criterio de aceptación para medir el nivel de confianza, se determinará, realizando la sumatoria del orden asignado para cada una de las competencias y por cada uno de los expertos, estableciendo como correlaciones significativas la mitad más uno, en cada una de las variables estudiadas, lo cual permitirá validarlas a partir de los resultados.

La correlación entre dos variables refleja el grado en que las puntuaciones están asociadas. La formulación clásica, conocida como correlación producto momento de Pearson, se simboliza por la letra griega rho cuando ha sido calculada en la población. Si se obtiene sobre una muestra, se designa por la letra " r_{xy} ".

En el presente estudio se emplea este tipo de estadístico para medir el grado de relación entre las variables (competencias), ya que todas se encuentran en la misma escala de medida (variables cuantitativas).

A fin de exponer la lógica de dicha correlación, se expondrá a continuación la fórmula que aplica y una breve descripción de cada una de sus expresiones.*

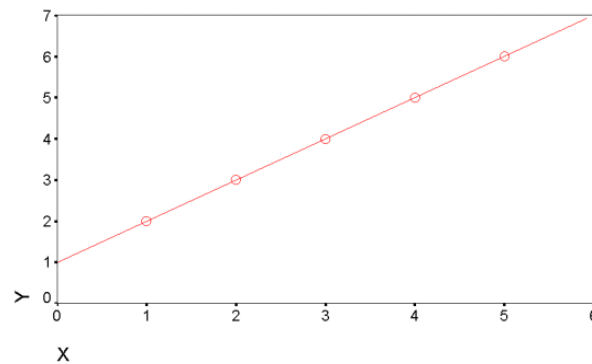
La formula suele aparecer expresada como:

$$r_{xy} = \frac{\hat{S}_{xy}}{\hat{S}_x \hat{S}_y} = \frac{\sum_{i=1}^n z_{x_i} z_{y_i}}{n-1}$$

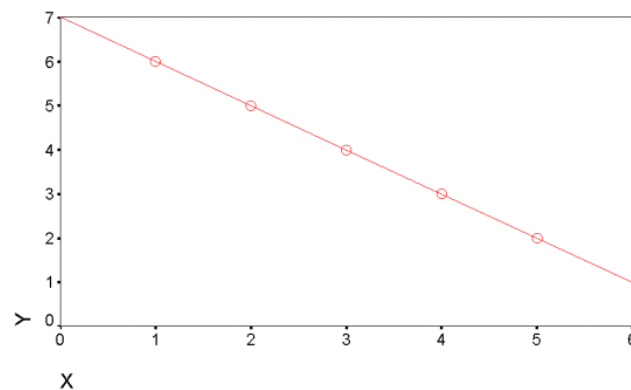
La primera expresión se resuelve utilizando la covarianza y las desviaciones típicas de las dos variables (en su forma insesgada). La segunda forma se utiliza cuando partimos de las puntuaciones típicas empíricas. Este estadístico, refleja el grado de relación lineal que existe entre dos variables. El resultado numérico fluctúa entre los rangos de +1 a -1.

1. Una correlación de +1 significa que existe una relación lineal directa perfecta (positiva) entre las dos variables. Es decir, las puntuaciones bajas de la primera variable (X) se asocian con las puntuaciones bajas de la segunda variable (Y), mientras las puntuaciones altas de X se asocian con los valores altos de la variable Y.

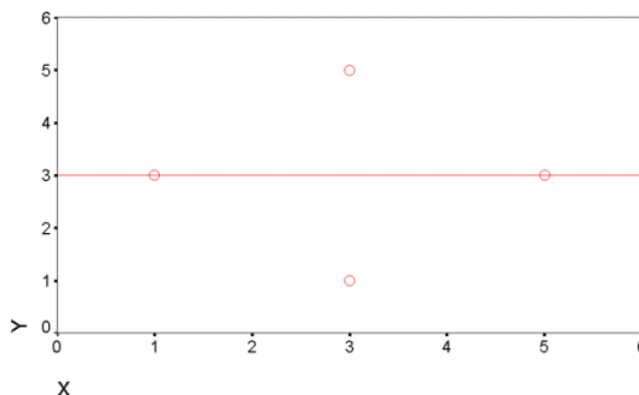
*. (http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.6/fcope.html)



2. Una correlación de -1 significa que existe una relación lineal inversa perfecta (negativa) entre las dos variables. Lo que significa que las puntuaciones bajas en X se asocian con los valores altos en Y, mientras las puntuaciones altas en X se asocian con los valores bajos en Y.



3. Una correlación de 0 se interpreta como la no existencia de una relación lineal entre las dos variables estudiadas.



Procedimiento para el Diseño de Investigación

La estructuración del diseño de la investigación propuesta comprende un proceso en el cual se insertan aspectos relacionados con la teoría en la cual se fundamenta el estudio y el trabajo de campo que se habrán de llevar a cabo para la obtención de la información y datos relacionados con el tema en estudio. En ese orden de ideas, en lo referente a la conformación de la estructura teórica que sustente este trabajo, realizó una investigación documental-bibliográfica que comprende las siguientes etapas:

- Etapa Inicial: conocer y explorar todo el conjunto de fuentes útiles como libros, tesis, artículos, revistas, publicaciones y boletines e informes relacionados con la gestión de RRHH por competencias. Se realizará una consulta de la literatura que comprende la selección y extracción o recopilación de la información, ordenando el material recabado para incorporar todo aquel que se considere importante.
- Etapa Intermedia: Ordenamiento del material recabado para incorporar todo aquel que se considere importante.

- Etapa Final: Ubicación y selección del material e inicio del proceso de registro de información, a través de las técnicas del subrayado y el fichaje. A partir de allí se inicia el análisis del material bibliográfico y documental.

En relación a lo que concierne al trabajo de campo se desarrollaron una serie de actividades que comprenden las siguientes etapas:

- Etapa Inicial: Elaborar los instrumentos de recolección de datos que lleva por nombre: Encuesta de Validación las Competencias del Cargo de Operador Metro (VER ANEXO N° 3). Seguidamente, se realizó la codificación del instrumento asignándole números a las alternativas del mismo. Así mismo se procedió a determinar la confiabilidad y validez del instrumento, mediante la aplicación de una prueba piloto y la evaluación de contenido a través de juicio de expertos en las áreas operativas y administrativas relacionadas específicamente con la selección y evaluación del desempeño y en metodología de la Investigación.
- Etapa Intermedia: Aplicación del instrumento a la muestra que se seleccionó, conformada por profesionales vinculados con este estudio: dos (2) Especialistas Técnicos de la Gerencia adscritos a la Gerencia de Operación Metro (Expertos # 1 y 2); dos (2) Consultores de RRHH Senior (Expertos # 3 y 4), un (1) Gerente Técnico de Personal (Experto # 5) y dos (2) Psicólogos Consultores de RRHH Senior (Expertos 6 y 7) adscritos a la

Gerencia Corporativa de RRHH; y dos Expertos de Metodología y Competencias (Expertos # 8 y 9). (VER ANEXO N° 4).

- Etapa Final: Conteo y tabulación de los datos a través de la utilización de una matriz de datos de doble entrada, así como tablas de estadísticos, que permitirán analizar el comportamiento de los resultados , con ayuda de *SPSS Statistical Package for the Social Sciences* (VER ANEXO N° 5).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Con la finalidad de garantizar la validez del instrumento, se procedió a realizar un proceso de carácter práctico, que consistió en una revisión con expertos en el área de metodología de la investigación, psicología industrial, psicología clínica, RRHH y relaciones industriales (RRII), los cuales realizaron una exhaustiva revisión, tomando como margen las variables y objetivos que persigue la presente investigación. Posteriormente, de dicha revisión se desprendieron algunas observaciones las cuales fueron contempladas en el instrumento final.

De tal forma, se determinó que el vocabulario empleado en el instrumento era comprensible y conciso; por otra parte, se comprobó que las instrucciones estaban bien planteadas.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado, se presentan y analizan los resultados obtenidos una vez que se aplicó el instrumento a los expertos. Posteriormente, se procedió a vaciar las respuestas de los expertos en una tabla de doble entrada, la cual fue analizada con el programa estadístico SPSS.

Una vez vaciadas las respuestas obtenidas en la encuesta (VER ANEXO N° 3), fueron tabuladas en la matriz de datos de doble entrada de correlación de Pearson y posteriormente procesadas con el programa SPSS, a fin de obtener los coeficientes de correlación o resultados de betha (β) entre cada una de las variables (competencias laborales) del cargo de Operador Metro (VER ANEXO N° 5).

Los resultados de betha (β), a partir de la regresión múltiple simple, se consideran válidos solo aquellos que obtengan un nivel de significación de $\beta \pm 0,20$, (ver los resultados resaltados en color amarillo en el Anexo # 5).

Por otra parte, el criterio de aceptación para medir el nivel de confianza, se determina realizando la sumatoria del orden asignado para cada una de las competencias y por cada uno de los expertos, estableciendo como correlaciones significativas la mitad más uno, es decir, que para que una competencia se considere que se encuentra validada con un nivel de confianza significativo, deberán obtener mínimo ocho (8) resultados de betha (β) $\pm 0,20$.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las competencias válidas y no válidas.

CUADRO N° 7 - RESUMEN DE LOS ÍNDICES DE CORRELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO

# de Correlaciones Significativas ($\beta \pm 0,20$)	Competencias	Validación
6	Orden y Calidad	Competencias No Validadas
	Pensamiento Conceptual	
	Pensamiento Analítico	
	Flexibilidad al Cambio	
7	Liderazgo	Competencias Validadas
8	Impacto de Influencia	
	Autocontrol	
	Disciplina	
	Comunicación	
	Compromiso con la Organización	
9	Orientación al Cliente	
	Trabajo en Equipo	
10	Búsqueda de Información	
	Autoconfianza	
11	Orientación al Logro	

A fin de explicar detalladamente los resultados presentados en la tabla anterior, se presentan las competencias correlacionadas entre sí, con la finalidad de diferenciar las competencias válidas de las no válidas y a su vez, se presentan las correlaciones significativas que obtuvieron cada una de ellas, diferenciando las correlaciones positivas (+) agrupadas en colores claros, de las negativas (-) agrupadas en colores oscuros. A fin facilitar la comprensión de dichos resultados, se presenta una tabla resumen de la distribución de las respuestas dadas por los expertos en cada una de las competencias.

Competencias no validadas:

Estas son las competencias que obtuvieron siete (7) o menos correlaciones significativas ($\beta \pm 0,20$).

CUADRO N° 8 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD

ORDEN	1	Autoconfianza	Correlación +
	2	Cliente	
	3	Analítico	Correlación -
	4	Conceptual	
	5	Liderazgo	
	6	Logro	

TABLA N° 1 – ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
5	1	11,1
6	1	11,1
8	1	11,1
9	2	22,2
11	1	11,1
14	1	11,1
15	2	22,2
Total	9	100,0

En general, los resultados de la competencia referida al orden y la calidad indican que correlacionan positivamente con las competencias de autoconfianza y con orientación al cliente, es decir, que los expertos opinan que a medida que los OSM tienen mayor orden y calidad al momento de realizar sus funciones, tienen mayor orientación al cliente y autoconfianza. Lo contrario pasa con las competencias de Pensamiento Analítico y Conceptual, Liderazgo y Orientación al Logro que indican que a medida que el orden en el OSM aumenta las competencias antes mencionadas se encuentran en menor medida. Con respecto a las respuestas dadas por los expertos, se nota que las mismas tienen un amplio margen de distribución que va desde el puesto cinco (5) al quince (15).

CUADRO N° 9 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO CONCEPTUAL

CONCEPTUAL	1	Analítico	Correlación +
	2	Compromiso	
	3	Autoconfianza	
	4	Cliente	Correlación -
	5	Flexibilidad	
	6	Orden	

TABLA N° 2 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO ANALÍTICO

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
7	1	11,1
8	1	11,1
13	5	55,6
15	2	22,2
Total	9	100,0

Evidentemente, la distribución de las respuestas dadas por los expertos en esta competencia es mucho más cónsona que en la competencia anterior, lo que puede ser interpretado como un alto nivel de confiabilidad en las mismas. Con respecto a las competencias que correlacionaron significativamente con el Pensamiento Conceptual, se tiene a las competencias de Pensamiento Analítico y el Compromiso con la Organización, las cuales correlacionaron positivamente, a diferencia de las correlaciones con las competencias de Autoconfianza, Orientación al Cliente, Flexibilidad y Orden y Calidad, con las cuales correlacionaron negativamente.

CUADRO N° 10 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO ANALÍTICO

ANALÍTICO	1	Autocontrol	Correlación +
	2	Conceptual	
	3	Autoconfianza	Correlación -
	4	Cliente	
	5	Equipo	
	6	Orden	

TABLA N° 3 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO ANALÍTICO

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
7	1	11,1
8	1	11,1
11	1	11,1
12	4	44,4
14	2	22,2
Total	9	100,0

La competencia del Pensamiento Analítico, correlaciona positivamente con las competencias de Pensamiento Conceptual y con el Autocontrol, es decir, que a medida que el OSM tenga mayor nivel de dominio de sus reacciones controladas ante situaciones de tensión, tiene un alto nivel de dominio del pensamiento analítico, lo que le permitirá analizar las situaciones tomando en cuenta el todo y sus partes. Con respecto a la distribución de las respuestas de los expertos, se presenta un alto nivel de concordancia entre las mismas.

CUADRO N° 11 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA FLEXIBILIDAD AL CAMBIO

FLEXIBILIDAD	1	Comunicación	Correlación +
	2	Influencia	
	3	Autocontrol	
	4	Conceptual	Correlación -
	5	Información	
	6	Logro	

TABLA N° 4 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO ANALÍTICO

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
7	2	22,2
9	1	11,1
10	1	11,1
11	2	22,2
12	2	22,2
13	1	11,1
Total	9	100,0

Al igual que en los casos anteriores, la uniformidad de la distribución de las respuestas de los expertos es bastante alta, ahora bien, con respecto a las competencias que correlacionan positiva y negativamente, se encuentran las competencias de Autocontrol, el Pensamiento Conceptual, la Búsqueda de la Información y la Orientación al Logro, las cuales correlacionan negativamente con Flexibilidad al cambio. Esto se puede interpretar de la siguiente manera: a medida que la flexibilidad al cambio en el OSM aumenta, las competencias antes mencionadas deberían poseerlas en un menor nivel de dominio. A diferencia del caso anterior, a medida que aumenta el nivel de dominio de la competencia de Flexibilidad, disminuyen las competencias de Comunicación e Impacto de Influencia.

CUADRO N° 12 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO

LIDERAZGO	1	Equipo	Correlación +
	2	Logro	
	3	Autoconfianza	
	4	Compromiso	Correlación -
	5	Disciplina	
	6	Información	
	7	Orden	

T

ABLA N° 5 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
6	3	33,3
9	1	11,1
11	1	11,1
12	1	11,1
14	2	22,2
15	1	11,1
Total	9	100,0

Para finalizar, entre las competencias no validadas por el juicio de experto se encuentra la competencia de liderazgo, la cual correlaciona significativamente con siete (7) competencias, de las cuales Trabajo en Equipo y Orientación al Logro correlacionaron positivamente; y la autoconfianza, el Compromiso con la Organización, la Disciplina, la Búsqueda de Información y el Orden y la Calidad correlacionaron negativamente. Es decir, que mientras que el OSM posea un mayor nivel de dominio del liderazgo, tendrá las competencias antes mencionadas menos desarrolladas o lo que es igual, tendrá menor nivel de dominio sobre las mismas.

Competencias Validadas:

Estas son las competencias que obtuvieron ocho (8) o más correlaciones significativas ($\beta \pm 0,20$).

CUADRO N° 13 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA IMPACTO E INFLUENCIA

INFLUENCIA	1	Autocontrol	Correlación +
	2	Comunicación	
	3	Flexibilidad	
	4	Cliente	Correlación -
	5	Compromiso	
	6	Disciplina	
	7	Información	
	8	Logro	

TABLA N° 6 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA IMPACTO E INFLUENCIA

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
4	1	11,1
8	2	22,2
10	4	44,4
14	1	11,1
15	1	11,1
Total	9	100,0

Como se puede observar, la competencia Influencia correlaciona significativamente con ocho (8) competencias, de las cuales tres (3) correlacionaron positivamente. Es decir, que a medida que aumenta el Autocontrol, aumenta el Impacto de Influencia; lo mismo pasa con las competencias de Comunicación y Flexibilidad. Si se analiza este resultado, se puede notar que los niveles de competencias reflejan de alguna manera el nivel de dominio que debe tener el candidato de la competencia en cuestión, por lo que a mayor autocontrol, mayor impacto de influencia ejercerá en su entorno.

Este mismo análisis lo podemos hacer con las cinco (5) competencias que correlacionan negativamente, lo que indica que a medida que el Impacto de Influencia baje, la Orientación al Cliente, el Compromiso con la Organización, la Disciplina, la Búsqueda de Información y la Orientación al Logro tienden a subir.

CUADRO N° 14 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA AUTOCONTROL

AUTOCONTROL	1	Analítico	Correlación +
	2	Autoconfianza	
	3	Comunicación	
	4	Influencia	
	5	Cliente	Correlación -
	6	Equipo	
	7	Flexibilidad	
	8	Logro	

TABLA N° 7 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA AUTOCONTROL

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
2	1	11,1
3	2	22,2
4	2	22,2
5	3	33,3
8	1	11,1
Total	9	100,0

El Autocontrol es otra de las competencias validadas después de aplicar el juicio de experto; correlacionando significativamente con las competencias de Pensamiento Analítico, Autoconfianza, Comunicación, Impacto de Influencia, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo y Cooperación, Flexibilidad al cambio y Orientación al Logro. Como se puede observar la mayoría de los expertos opinaron que para que un Operador Metro sea exitoso en el cargo, debe ser capaz de mantener el control ante

situaciones de tensión, esto es fundamental si consideramos que una de sus funciones principales en el Servicio de Estaciones es trabajar con el usuario y lograr persuadirlo en pro al cumplimiento de las normativas impuestas por la organización, aplicando el lema “el usuario siempre tiene la razón”.

CUADRO N° 15 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA DISCIPLINA

DISCIPLINA	1	Autoconfianza	Correlación +
	2	Compromiso	
	3	Información	
	4	Liderazgo	Correlación -
	5	Comunicación	
	6	Equipo	
	7	Influencia	
	8	Logro	

TABLA N° 8 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA DISCIPLINA

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
2	3	33,3
4	3	33,3
5	1	11,1
7	2	22,2
Total	9	100,0

Con respecto a la competencia Disciplina, la opinión de los expertos se encuentra un poco más disgregada entre las primeras y medias posiciones, donde la mayoría de las competencias con las que correlaciona positivamente se encuentran igualmente validadas, menos el caso de Liderazgo, la cual evidentemente es una competencia que se encuentra más relacionada para los cargos que tienen funciones supervisorias, no es este el caso del cargo Operador Metro. La disciplina resulta fundamental para un cargo como éste, en tanto el trabajador cumpla con las normas y

reglamentos, así como los procedimientos establecidos para cada una de sus funciones, lo cual resulta un dato significativo para poder comprender que esta competencia es fundamental para que un operador tenga un desempeño exitoso.

CUADRO N° 16 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN	1	Autocontrol	Correlación +
	2	Flexibilidad	
	3	Influencia	
	4	Información	
	5	Cliente	Correlación -
	6	Compromiso	
	7	Disciplina	
	8	Logro	

TABLA N° 9 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA COMUNICACIÓN

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
1	1	11,1
2	3	33,3
3	1	11,1
6	2	22,2
7	2	22,2
Total	9	100,0

La ubicación de las respuestas de los expertos en la jerarquización, se evidencia una situación similar al caso de la competencia anterior, sin embargo, era comprensible que la capacidad de expresar y/o transmitir los Intercambia información, opiniones, valores y actitudes para lograr el entendimiento y compromiso en el cumplimiento de los objetivos. Informa a los niveles de supervisión apropiados, de manera regular y continuada. Transmite la información en forma clara, precisa y oportuna. Verifica la información que recibe a fin de asegurar su comprensión.

CUADRO N° 17 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

COMPROMISO	1	Autoconfianza	Correlación +
	2	Conceptual	
	3	Disciplina	
	4	Información	
	5	Comunicación	Correlación -
	6	Equipo	
	7	Influencia	
	8	Liderazgo	

TABLA N° 10 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
3	1	11,1
4	1	11,1
5	3	33,3
6	1	11,1
7	1	11,1
8	2	22,2
Total	9	100,0

El Compromiso con la Organización es otro de los valores organizacionales de la empresa, por lo que resultaría paradójico que no se considerara a ésta competencia como una de las necesarias para un desempeño exitoso. Si bien es cierto que los expertos no coincidieron en su totalidad en la jerarquización de la misma, también lo es que todos opinaron que indiscutiblemente se encontraba en los primeros ocho (8) lugares, con respecto a las otras quince (15) competencias.

Se entiende, que aquel trabajador que no se encuentre identificado con la misión y la visión de la empresa donde trabaja y específicamente de una empresa de transporte masivo, de carácter social y público, no será

capaz de transmitir al usuario el compromiso y deseo de apegarse a las normativas de la empresa y específicamente del sistema.

CUADRO N° 18 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO DEL CLIENTE

CLIENTE	1	Equipo	Correlación +
	2	Información	
	3	Logro	
	4	Orden y Calidad	
	5	Analítico	Correlación -
	6	Autocontrol	
	7	Comunicación	
	8	Conceptual	
	9	Influencia	

TABLA N° 11 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO DEL CLIENTE

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
1	7	77,8
2	1	11,1
3	1	11,1
Total	9	100,0

Tal y como se ha expuesto en párrafos anteriores, uno de los objetivos más prioritarios del cargo Operador Metro es el servicio al cliente, lo que explica el grado de acuerdo que se nota entre las respuestas dadas por los expertos, ubicando a la competencia de Cliente entre las tres primeras posiciones de la jerarquía. Es importante notar que independientemente del Servicio en el que se encuentre desempeñándose el Operador, todas las funciones van dirigidas a que el servicio prestado al usuario o cliente sea el idóneo, esto forma parte de los valores de la empresa. Destacamos también en este punto de la discusión, que la

orientación al cliente no se refiere únicamente al trato a los usuarios, que son los que hacen uso del servicio de transporte como tal, sino que también se refiere a todo aquel ente que requiera un servicio para solventar sus necesidades. En el caso de un operador de equipo, sus funciones van orientadas a que los operadores de tráfico puedan conducir los trenes con el mínimo margen de retardo en las rutas previamente establecidas. Por tanto, el cliente del operador de equipo es el operador de tráfico. El término cliente se refiere tanto al cliente interno (personal metro) como al cliente externo (los usuarios).

CUADRO N° 19 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

EQUIPO	1	Cliente	Correlación +
	2	Liderazgo	
	3	Logro	
	4	Analítico	Correlación -
	5	Autoconfianza	
	6	Autocontrol	
	7	Compromiso	
	8	Disciplina	
	9	Información	

TABLA N° 12 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
3	3	33,3
6	1	11,1
8	1	11,1
9	1	11,1
10	2	22,2
13	1	11,1
Total	9	100,0

La competencia de Trabajo en Equipo obtuvo un amplio margen entre las posiciones otorgadas por los expertos al momento de jerarquizarla, denotándose que un tercio (1/3) de los mismos la ubicaron en la tercera posición. Con respecto a las competencias con las que correlaciona positivamente de manera significativa, se encuentra la de Orientación al Cliente, entendiéndola como una de las competencias más importantes del cargo, no sólo por que es evidente en los resultados arrojados por la presente investigación, si no por la misión y visión de la organización.

Adicionalmente llama la atención que de igual forma sucede con la competencia de Orientación al Logro, siendo ésta la única competencia que correlaciona significativamente con el mayor número de competencias (11). Lo anterior puede indicar que la capacidad de relacionarse con el entorno de manera adecuada, respetando las normativas impuestas a fin de lograr los objetivos comunes, resulta crucial y es directamente proporcional a la capacidad de lograr que los integrantes del equipo se cohesionen y trabajen juntos en pro de satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

CUADRO N° 20 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CAPACIDAD PARA APRENDER

INFORMACIÓN	1	Cliente	Correlación +
	2	Logro	
	3	Disciplina	
	4	Compromiso	
	5	Autoconfianza	
	6	Flexibilidad	Correlación -
	7	Liderazgo	
	8	Influencia	
	9	Comunicación	
	10	Equipo	

TABLA N° 13 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CAPACIDAD PARA APRENDER

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
9	1	11,1
10	1	11,1
11	3	33,3
13	1	11,1
15	3	33,3
Total	9	100,0

Si bien es cierto que las funciones del cargo suelen ser bastante rutinarias y procedimentales, también lo es que el área tecnológica, así como la de relaciones humanas se encuentra en continuos cambios, al menos en la actualidad, donde los operadores deben renovar sus conocimientos para poder cumplir satisfactoriamente con todas sus funciones y eventualidades que se les pueda presentar. Aún así, las respuestas de los expertos indican que la competencia de búsqueda de información y capacidad para aprender debería ubicarse en los últimos lugares en comparación a las anteriores, pudiéndose explicar con lo inicialmente expuesto en este párrafo.

Llama poderosamente la atención que esta competencia correlaciona con el mismo número de competencias de manera positiva como negativa, al igual que pasa con las competencias de Autoconfianza, Compromiso con la Organización y Autocontrol, lo que se podría interpretar como un punto común entre las mismas.

CUADRO N° 21 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA AUTOCONFIANZA

AUTOCONFIANZA	1	Autocontrol	Correlación +
	2	Compromiso	
	3	Disciplina	
	4	Información	
	5	Orden	
	6	Analítico	Correlación -
	7	Conceptual	
	8	Equipo	
	9	Liderazgo	
	10	Logro	

TABLA N° 14 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA AUTOCONFIANZA

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
5	1	11,1
6	1	11,1
9	1	11,1
10	1	11,1
12	2	22,2
14	3	33,3
Total	9	100,0

Autoconfianza es la novena competencia validada, una vez que se sometieron las quince (15) competencias al juicio de expertos. Consiste en la seguridad que tenga el trabajador en los momentos de llevar a cabo las funciones asignadas, tomando decisiones acertadas en aquellas situaciones que así lo requieran. Como se comentó anteriormente, el cargo Operador

Metro no implica funciones supervisorias, sin embargo, ante situaciones donde el supervisor no puede apersonarse, el operador debe confiar en sus conocimientos y tomar decisiones acertadas en satisfacción de las necesidades del cliente.

CUADRO N° 22 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO

LOGRO	1	Cliente	Correlación +
	2	Equipo	
	3	Información	
	4	Liderazgo	
	5	Autoconfianza	Correlación -
	6	Autocontrol	
	7	Comunicación	
	8	Disciplina	
	9	Flexibilidad	
	10	Influencia	
	11	Orden	

TABLA N° 15 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO

Puesto en la Jerarquización	Frecuencia	Percentil
1	1	11,1
2	1	11,1
3	1	11,1
4	2	22,2
9	2	22,2
11	1	11,1
13,00	1	11,1
Total	9	100,0

La competencia de orientación al logro fue una de las que obtuvo un mayor grado de dispersión entre las posiciones otorgadas dentro del continuo o jerarquización, sin embargo fue la competencia que correlacionó significativamente con más competencias (once). Lo que se evidencia en esta oportunidad es que los expertos consideran que la orientación al logro es importante al momento de seleccionar o medir el desempeño de un Operador Metro, en tanto le permite realizar sus funciones cada día de una manera más efectiva, realizando continuas búsquedas de información para alcanzar sus metas, tanto personales como laborales. Por otro lado, el trabajador realizará sus funciones con mayor motivación y calidad, mostrándose disciplinado pero a su vez proactivo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Conclusiones

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones más exitosas en los diferentes ramos, tales como Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Citibanck, Empresas Polar, Ford, entre otras, se han adelantado a la implantación del modelo de gestión de competencias en cada uno de los procesos relacionados con el Recurso Humano, sobre todo en el subsistema relacionado con el proceso de reclutamiento y selección del nuevo talento.

Este modelo está compuesto por una serie de características y procedimientos, tales como el establecimiento de perfiles de competencias de los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones. Esta definición, según Alles en su obra titulada Selección por Competencia, incluye la revisión descriptiva del puesto en cuestión y una reunión con los clientes internos a los efectos de recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección (2006, p. 129-130).

En la presente investigación se tomaron las competencias comunes y no comunes contempladas en tres (3) instrumentos fundamentales al momento de describir el puesto de trabajo, que son: la Evaluación Psicológica de Selección, la Evaluación del Desempeño y finalmente la Descripción del Cargo Operador Metro, siendo éste el objeto de estudio.

Una vez sometido ese grupo de competencias comunes y no comunes (quince (15) competencias) al juicio de los expertos se derivaron conclusiones reveladoras.

Los hallazgos obtenidos muestran que las cinco (5) competencias que no fueron validadas teóricamente (Orden y Calidad, Pensamiento Conceptual, Pensamiento Analítico, Flexibilidad al Cambio y Liderazgo) por los expertos, se encuentran entre el grupo de las competencias no comunes, es decir, que las competencias solo eran contempladas por un solo instrumento

Es importante destacar, que la selección del panel de expertos fue cuidadosa, tomando en cuenta, que debería contemplar, no solo especialistas en la actividad económica de Servicio de Transporte, sino específicamente, conocedores en el área operativa que comprende el cargo. Adicionalmente se consideró la importancia de contemplar expertos en el área de investigación, en el área de competencia y en la rama de metodología científica, lo que sin duda alguna le aporta un grado mayor de confiabilidad a los resultados obtenidos.

Destaca que de las tres (3) competencias comunes, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo y Autocontrol, las dos (2) primeras fueron validadas con nueve (9) correlaciones significativas, con una de las mayores correlaciones derivadas en la investigación, constituyéndose éstas en fundamentales para un futuro desempeño exitoso al momento de ejercer las funciones del cargo Operador Metro, independientemente de su servicio.

Recomendaciones

Para la Organización:

- Se recomienda realizar análisis de los diferentes puestos de trabajo e identificar cuáles son las competencias requeridas para cada uno y cuáles son aquellas competencias que permiten al candidato tener un desempeño superior al promedio, recordando que cada perfil de competencias no debería tener un número mayor a siete (7) competencias, a diferencia de lo que se observó en los instrumentos aquí mencionados, donde el perfil empleado en la Evaluación Psicológica de Selección tiene ocho (8) competencias y la Evaluación del Desempeño tiene un total de doce (12) competencias.
- En relación al punto anterior, se deberían ajustar las competencias empleadas en la evaluación del desempeño al perfil específico del puesto a evaluar, ya que evidentemente, el perfil puede variar de manera importante entre los diversos cargos que se encuentran agrupados en los cargos de Contrato Colectivo. Es importante recordar en la actualidad existen tres (3) evaluaciones de desempeño para todos los cargos de la C.A. Metro de Caracas, en primer lugar una evaluación para los Cargos Gerenciales, otra para los cargos de Confianza y tratar para los Cargos de Contrato Colectivo, que es donde se encuentra el Cargo Operador Metro; dicha clasificación no permite evaluar discriminadamente las competencias directamente relacionadas con el desempeño exitoso de cada uno de los cargos, y en el caso de la presente investigación, el cargo Operador Metro.

- De igual forma, se debería emplear el mismo perfil de competencias laborales tanto en el momento en que el candidato se está evaluando psicológicamente, como cuando se está midiendo el desempeño del mismo, cuando ya forma parte de la empresa, esto permitirá no solo medir el desempeño particular del candidato en el cargo, sino que permitirá estimar los resultados del proceso de selección por competencias, debido a que se supone que si se está seleccionando al candidato es porque tiene las competencias necesarias para tener un desempeño superior al promedio en ese determinado cargo. Claro está, esto debería aplicarse una vez que se realice la validación teórica y estadística de dicho perfil.
- Se podría realizar una investigación transversal respecto a los resultados de las evaluaciones psicológicas de selección en relación a las futuras Evaluaciones de Desempeño con la finalidad de comparar y perfeccionar ambos instrumentos a fin de armonizarlos y poder unir esfuerzos entre las unidades y trabajar en equipo.
- Por otra parte, se deberían crear los niveles de dominio en cada una de las competencias y para cada uno de los cargos, con inicio en el cargo que nos interesa en esta oportunidad (Operador Metro), incluyendo todos sus servicios, ya que este es uno de los cargos claves dentro de la empresa. Una vez que se creen los perfiles de competencias diferenciados por servicios, se deben establecer los niveles de dominio, esto a su vez permitirá que la Unidad de evaluación del Desempeño conozca en qué medida las

competencias están presentes en cada uno de los trabajadores evaluados.

Para otras Investigaciones:

- Ya que la presente investigación expone un grupo de diez competencias validadas para el cargo Operador Metro incluyendo todos sus servicios, se debería realizar otras investigaciones que permitiesen diferenciar de este grupo de competencias un perfil para cada uno de los servicios, comprendiendo que aunque pertenezcan al mismo cargo, sin duda alguna implican funciones y procedimientos que requieren, en el mejor de los casos, niveles de dominio diferentes en competencias comunes y en el peor y más probable de los casos, competencias particulares para cada uno de éstos.
- Se recomienda realizar otras investigaciones relacionadas a la validación del perfil de competencias de todos los cargos de la C.A. Metro de Caracas, especialmente, con aquellos cargos que se encuentran en el área operativa, entendiendo que éstos son la base del funcionamiento de la empresa.
- Adicionalmente, se debería crear propuestas de investigación orientadas a profundizar en la aplicación del modelo de competencias en otras áreas de la empresa, diferentes a la selección de personal, tales como cursos de formación.

Limitaciones

- El Modelo de Competencias es relativamente novedoso en la C.A. Metro de Caracas, por lo que aún su aplicabilidad es muy rudimentaria y poco procedimental, lo que sin duda alguna dio origen a la presente investigación, pero a su vez fue una limitante debido a los pocos recursos con los que se contó para llevar a cabo este estudio.
- La cantidad de tiempo que se empleó para realizar las encuestas fue sin duda alguna una limitante ya que dificultó poder contactar a un número mayor de expertos no sólo en el área operativa, como también el área de modelo de competencias, lo cual hubiese aumentado la muestra y por ende los resultados obtenidos tendrían tal vez un mayor nivel de confiabilidad.
- En relación a la limitación anterior, fue complicado contactar al personal de supervisión y gerencias, debido a que las funciones de sus cargos les mantenía ocupado la mayoría de las veces, por lo que interfirió al momento de contactarlos y solicitarles la colaboración para el presente estudio.
- La poca divulgación de estudios similares respecto a la validación de competencias laborales en empresas latinoamericanas y en particular, empresas latinoamericanas constituye una limitación importante.
- Realizar una muestra mayor de expertos.

- .Ajustar las definiciones operacionales al cargo específicamente, por ejemplo, en el caso de la disciplina no habla de los procedimientos que tienen todas las funciones de los operadores.

REFERENCIAS CITADAS

Alles, M. (2000a). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Ansorena, A. (1996). 15 casos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós Empresa.

Arias, F. (1983). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Trillas.

Ascanio, M. y Valero, V. (2003) *Análisis del Asseessment Center a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso*. Tesis de grado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Balestrini, M. (1998). *Procedimientos técnicos de la investigación*. Caracas: Editorial Panapo, 1987.

Byham, W. (1993) Nuevas aplicaciones y tecnologías del Asseessment Center. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*. 26(9).

Cassano, G. (2003). *Assesement Center*. [en línea]. Disponible en: <http://www.cybersearch.es> [Consulta: 2007, abril 18]

Conocer. (2000) *Las competencias laborales en la gestión del talento humano* [en línea]. Disponible en: <http://www.conocer.msf.competencias> [Consulta: 2007, abril 18]

Couto, Natascha. (2008). Validación teórica de las competencias laborales del cargo operador Metro. Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G.** (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Dessler, G.** (1991). *Administración de personal*. 4ta ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kerlinger, F.** (1998). *Investigación del comportamiento*. 2da ed. México: editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H.** (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, J.** (1997). Mapa de competencias: estrategia para el recurso humano. *Clase empresarial*, 54.
- Gómez, L., Balkin, D. Cardy, R.** (2001) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid ; México: Pearson ; Prentice Hall.
- Grados, J.** (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. 3ra ed. México: Editorial El Manual Moderno.
- HayGroup.** (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. 2da ed. Bilbao: Deusto.
- Hernández, y otros.** (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-Hill.
- Hooghiemstra, T.** (1996). *Gestión integrada de recursos humanos. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- INEM.** (1995). *Enfoque por competencias* [en línea]. Disponible en: <http://www.inem.com> [Consulta: 2007, mayo 03]

- Lévy-Leboyer, C.** (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas cómo evaluarlas cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- McClelland, D.** (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28 (1) 1-14
- Mertens, L.** (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cintefor.
- Metro de Caracas.** (1993). *Manual de Organización de la Compañía Anónima Metro de Caracas*. Caracas: El Metro.
- Metro de Caracas.** (2000). *Manual de Organización de la Compañía Anónima Metro de Caracas*. Caracas: El Metro.
- Mitrani, A., Dalziel, M. y Suárez, L.** (1994) *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Mondy, R., Noe, R.** (1997). *Administración de recursos humanos*. 6ta ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Olleros, M.** (1997). El proceso de capacitación y selección de personal. Madrid: Editorial Gestión 2000.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT).** (1999). *Competencias a desarrollar en el trabajo*. [en línea]. Disponible en: <http://www.ilo/pubis/spanish/260cinte/ret/doc/casanova>
- Page, B.** (1998). *Assesment Center handbook*. Longbood: Gould Publications.
- Psicoconsult.** (2006). Manual de PsicoMet: software para la selección de personal. Caracas: Psicoconsult.

- Robbins, S.** (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. México ; Nueva York: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, N. y Feliú, P.** (1994) *Manual del curso técnicas de entrevista y decisión de selección*. Caracas: Psico Consult.
- Sabino, C.** (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sherman, A., Bohlander, G.** (1994) *Administración de los recursos humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Sikula, A.** (1988). *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Editorial Limusa.
- Spencer, L.** (1993). *Competence at work: models for superior performance competence*. New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, J., Freeman, R. , Gilbert, D.** (1996). *Administración*. 6ta ed. México: Prentice Hall.
- Stratuss, G. y Sayles, L.** (1981). *Personal: problemas humanos de la administración*. Madrid: Editorial Prentice-Hall.
- Tobón, S.** (2005). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones. (Textos universitarios. Educación y pedagogía)
- Werther, W., Davis, K.** (1999). *Administración de personal y recursos humanos*. 4ta ed. México: McGraw-Hill.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Fuentes Impresas

Alles, M. (2000a). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2000b). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, casos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias: evaluación 360º*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2005a). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires ; México: Granica.

Alles, M. (2005b). *Gestión por competencias: el diccionario*. 2da ed. Buenos Aires : Granica.

Alles, M. (2005c). *Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006a). *Diccionario de preguntas: gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006b). *Selección por competencias*. Buenos Aires ; México: Granica.

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. 2a ed. Buenos Aires: Granica.

American Psychological Association (APA). (2002) *Manual de estilo de publicaciones*. 2da ed. México: Editorial El Manual Moderno.

Arias, F. (1983). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Trillas.

Arias, F., Heredia, V. (1999). *Administración de recursos humanos*. 5a ed. México: Editorial Trillas.

Ascanio, M. y Valero, V. (2003) *Análisis del Asseessment Center a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso*. Tesis de grado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Boada, J. (2002). *Capital humano: 52 casos prácticos: manual de supuestos prácticos sobre recursos humanos y procesos organizacionales*. Barcelona: Granica.

Bonache, J., Cabrera, A., dir. (2006). *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. 2a ed. Madrid: Prentice Hall.

Byham, W. (1993) Nuevas aplicaciones y tecnologías del Asseessment Center. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*. 26(9).

Cadenas, C. (2004). *Diseño y adaptación de un modelo de competencias genéricas para la obtención de la certificación ISO-9001:2000 en una empresa de logística, transporte y almacenaje*. Madrid: Ediciones Deusto.

Chiavenato, I. (1999) *Administración de recursos humanos*. 5ta ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I.** (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Couto, Natascha.** (2008). Validación teórica de las competencias laborales del cargo operador Metro. Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G.** (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Dessler, G.** (1991). *Administración de personal*. 4ta ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Dessler, G., Varela, R.** (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Schuller, R., Valle C., R., Jackson, S.** (1999) *Gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Valle C., R., Jackson, S., Schuler, R.** (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. 2da ed. Madrid ; Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Elorduy, J.** (1993). *Estrategia de empresa y recursos humanos: una visión dinámica de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fernández, A., Tünnermann, C., prolog.** (2004) *Universidad y currículo en Venezuela: hacia el tercer milenio*. Caracas: Vicerrectorado Académico, Comisión de Estudios de Postgrado-Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela.
- Fernández C., A.** (1998). *Nuevos paradigmas de recursos humanos*. Caracas: Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal (ANRI)

Gómez, J. (1996). *Estrategias para la competitividad de la PYME*. Madrid: McGraw-Hill.

Gómez, J. (1997). Mapa de competencias: estrategia para el recurso humano. *Clase empresarial*, 54.

Gómez, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.

Gómez, L., Balkin, D. Cardy, R. (2001) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid ; México: Pearson ; Prentice Hall.

Granel, E., coord. (1997). *Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas: tercer estudio IESA/HAY*. 2a ed. Caracas: Ediciones IESA.

Gubman, E. (2001). *Talento como solución: cómo alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw-Hill.

HayGroup. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. 2da ed. Bilbao: Deusto.

Hernández, y otros. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hooghiemstra, T. (1996). *Gestión integrada de recursos humanos. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9na ed. México : McGraw-Hill.

Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas cómo evaluarlas cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G.** (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Marcano, P.** (2005). *Diseño del perfil de competencias para los profesores de postgrado de la Universidad Metropolitana*. Tesis de grado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- McClelland, D.** (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28 (1) 1-14
- McClelland, D.** (1982). *Studies in motivation*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Mertens, L.** (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Mitrani, A., Dalziel, M. y Suárez, I.** (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Mitrani, , A., Dalziel, M. y Suárez, L.** (1994) *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Mitrani, A., Dalziel, M. y Suárez, I.** (2000). *Las competencias: una clave para la gestión efectiva de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Mondy, R., Noe, R.** (1997). *Administración de recursos humanos*. 6ta ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Olleros, M.** (1997). *El proceso de capacitación y selección de personal*. Madrid: Editorial Gestión 2000.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT).** (1999). *Competencias a desarrollar en el trabajo*. [en línea]. Disponible en: <http://www.ilo/pubis/spanish/260cinte/ret/doc/casanova>
- Page, B.** (1998). *Assesement Center handbook*. Longbood: Gould Publications.
- Psicoconsult.** (2006). *Manual de PsicoMet: software para la selección de personal*. Caracas: Psicoconsult.
- Puchol, L.** (2000a). *Casos y supuestos en dirección y gestión de recursos humanos*. 4ta ed. Madrid: Díaz de Santos.
- Puchol, L.** (2000b) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S.** (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. México ; Nueva York: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, J.** (2000). *Administración moderna de personal*. México: ECAFSA.
- Rodríguez, N. y Feliú, P.** (1994) *Manual del curso técnicas de entrevista y decisión de selección*. Caracas: Psico Consult.
- Ronco, E., Barber, I.** (2005). *El reto de gestionar talento*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Rosenberg, J.** (1984). *Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona: Grupo Editorial Océano. (Biblioteca master centrum).
- Sabino, C.** (1992). *El proceso de investigación*. Caracas : Panapo.

- Sherman, A., Bohlander, G.** (1994) *Administración de los recursos humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999).** *Administración de recursos humanos*. 11va ed. México: International Thomson Editores.
- Sikula, A.** (1988). *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Editorial Limusa.
- Spencer, L. M.** (1993). *Competence at work: models for superior performance competence*. New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, J., Freeman, R. , Gilbert, D.** (1996). *Administración*. 6ta ed. México: Prentice Hall.
- Stratuss, G. y Sayles, L.** (1981). *Personal: problemas humanos de la administración*. Madrid: Editorial Prentice-Hall.
- Tobón, S.** (2005). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones. (Textos universitarios. Educación y pedagogía)
- Valle, R.** (1995). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Werther, W., Davis, K.** (1999). *Administración de personal y recursos humanos*. 4ta ed. México: McGraw-Hill.
- Wright, P., Dyer, L., Takla, M.** (2000) *Nuevos desafíos de la gerencia estratégica de recursos humanos: creatividad, agilidad y acción*. Caracas: Ediciones IESA ; The Human Resource Planning Society.

Fuentes Electrónicas

Abreu, M. de la C. y Cañedo, R. (2006). *Gerencia total de la calidad en las organizaciones*. [en línea]. Disponible en: http://64.233.169.104/search?q=cache:vZIZhR5H1gkJ:www.wikilearning.com/evolucion_de_los_paradigmas_gerenciales_durante_el_siglo_xx-wkccp-8274-2.htm+RECURSOS+HUMANOS+EN+SIGLO+XX&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ve [Consulta: 2007, junio 24]

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTEFOR). (2006). *Competencia laboral: ¿qué significa DACUM? y ¿qué es DACUM?* [en línea]. Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/for_cer/scid/i.htm [Consulta: 2006, octubre 2]

Conocer. (2000) *Las competencias laborales en la gestión del talento humano* [en línea]. Disponible en: <http://www.conocer.msf.competencias> [Consulta: 2007, abril 18]

Gordillo, H. (2004). *Evaluación de competencias laborales* [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm> [Consulta: 2007, abril 16]

INEM. (1995). *Enfoque por competencias* [en línea]. Disponible en: <http://www.inem.com> [Consulta: 2007, mayo 03]

Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP). (2006) *La validación y certificación de competencias laborales* [en línea]. Disponible en:

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/citefor/temas/complab/banco/for_cer/infot2/index.htm [Consulta: 2006, octubre 2]

Lira, C. (2005). *Gestión por competencias: fundamentos y bases para su implantación*. [en línea]. Tesis de grado no publicada, Universidad De Los Lagos, Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm> [Consulta: 2008, junio 03]

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos* [en línea]. Montevideo: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Cinterfor/OIT. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm> [Consulta: 2007, junio 24]

Metro de Caracas. (s.f.). *El Metro de Caracas* [En línea]. Disponible en: <http://www.metrodecaracas.com.ve> [Consulta: 2008, abril 09]

Medina, O. (s.f.) *Certificación de competencias laborales*. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/obed.medina@slkp.com> [Consulta: 2007, abril 18]

Rodríguez, N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. [En línea]. Caracas: PsicoConsult. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm> [Consulta: 2007, abril 18]

Universidad de Oviedo. Área de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. (2000). *Correlación de Pearson* [en línea].

Disponible en:
http://www.psico.uniovi.es/dpto_psicologia/metodos/tutor.6/fcope.html
[Consulta: 2007, abril 18]

Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente* [en línea]. Montevideo: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Cinterfor/OIT. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/vargas/index.htm> [Consulta: 2007, abril 18]

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. [en línea]. Montevideo: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Cinterfor/OIT. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/región/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm> [Consulta: 2007, abril 18]

Vargas, F., Casanova, F., Montanaro, L. (2001) *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. [En línea]. Montevideo: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc> [Consulta: 2007, abril 18]

ANEXOS

CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del Problema	1
Objetivos de la Investigación	7
Justificación e Importancia de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la investigación	10
Escenario de la psicología industrial y organizacional	10
Estudios en competencias en la Universidad Católica Andrés Bello.....	14
Gestión de recursos humanos	17
Sistema de RRHH.....	17
Gestión de RRHH	19
Administración de RRHH como proceso	21
Políticas de recursos humanos.....	25
Planificación de RRHH	28
Objetivos de la administración de recursos humanos	29
Subsistema de provisión de recursos humanos.....	31
Reclutamiento de personal	31
Selección de personal	34
Criterios y Políticas	39

Elección de las técnicas	45
Oferta de servicio o solicitud de empleo	45
Entrevista preliminar o inicial	47
Pruebas de empleo	47
Entrevista de Selección	50
Técnicas de simulación.....	53
Verificación de referencias.....	57
Examen médico	57
Decisión final	59
Gestión de recursos humanos por competencias.....	59
Definiciones de competencias laborales.....	66
Tipos de competencias.....	70
Principios relacionados con las Competencias	74
Entrevistas por Competencias	76
Técnicas de entrevistas por competencias	77
Definición del perfil	81
Validación y certificación de competencias	86
Gestión por competencias y selección.....	91
Evaluación del Desempeño	92
Métodos	95
Enfoques.....	97
Tipos de evaluación del desempeño	98

CAPÍTULO III	99
MARCO REFERENCIAL	99
CAPÍTULO IV	106
MARCO METODOLÓGICO	106
Tipo de Investigación	106
Diseño de la Investigación.....	107
Unidad de análisis, población y muestra	108
Definición de las variables de la Investigación.....	111
Técnicas de análisis de la información documental y los datos del Instrumento	115
Procedimiento para el Diseño de Investigación.....	120
Validez y Confiabilidad del Instrumento	122
CAPÍTULO V	123
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	123
CAPÍTULO VI	143
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	143
Conclusiones	143
Recomendaciones	145
Limitaciones	148
REFERENCIAS CITADAS.....	150
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	154
<i>Fuentes Impresas</i>	154
<i>Fuentes Electrónicas</i>	161

ANEXOS	164
--------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1 – PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	24
CUADRO N°2 - PASOS DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN A CARGO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	36
	63
CUADRO N° 3 – USOS DE LAS COMPETENCIAS EN LO SOCIAL	105
CUADRO N°4 – MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO DE LA C.A. METRO DE CARACAS	
CUADRO N° 5 - RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS CONTEMPLADAS EN LOS INSTRUMENTOS DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE OPERADOR METRO	110
CUADRO N° 6 – DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO	112
CUADRO N° 7 - RESUMEN DE LOS ÍNDICES DE CORRELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO	124
CUADRO N° 8 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA	125

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD

CUADRO N° 9 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO CONCEPTUAL	126
---	-----

CUADRO N° 10 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO ANALÍTICO	127
---	-----

CUADRO N° 11 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	128
	129

CUADRO N° 12 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO	
---	--

CUADRO N° 13 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA IMPACTO E INFLUENCIA	131
	132

CUADRO N° 14 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA AUTOCONTROL	
	133

CUADRO N° 15 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA DISCIPLINA	
	134

CUADRO N° 16 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA COMUNICACIÓN	
--	--

CUADRO N° 17 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	135
--	-----

CUADRO N° 18 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO DEL CLIENTE	136
CUADRO N° 19 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	137
CUADRO N° 20 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CAPACIDAD PARA APRENDER	139
	140
CUADRO N° 21 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA AUTOCONFIANZA	
	141
CUADRO N° 22 – CORRELACIONES DE LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 – ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD	126
TABLA N° 2 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO ANALÍTICO	127
TABLA N° 3 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA PENSAMIENTO ANALÍTICO	128
TABLA N° 4 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	129
TABLA N° 5 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO	130
TABLA N° 6 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA IMPACTO E INFLUENCIA	131
TABLA N° 7 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA AUTOCONTROL	132
	133
TABLA N° 8 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA COMPETENCIA DISCIPLINA	

TABLA N° 9 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA 134
COMPETENCIA COMUNICACIÓN

TABLA N° 10 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA 135
COMPETENCIA COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

TABLA N° 11 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA 136
COMPETENCIA ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO DEL CLIENTE

TABLA N° 12 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA
COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

TABLA N° 13 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA 139
COMPETENCIA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CAPACIDAD
PARA APRENDER

TABLA N° 14 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA 140
COMPETENCIA AUTOCONFIANZA

141

TABLA N° 15 - ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA
COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII
Opción: Gerencia de Recursos Humanos

Trabajo Especial de Grado:

**VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR
METRO**

Autora: Lic. Natascha Couto Ferro

Asesor: Dra. Elizabeth Martínez

RESUMEN

La investigación plantea como objetivo general validar las competencias del cargo de Operador Metro (incluyendo todos sus servicios) de la C.A. Metro de Caracas, comprendidas actualmente en la selección de personal, evaluación del desempeño y en la descripción del cargo. El estudio aborda una problemática relacionada con la gestión de los recursos humanos (RRHH), específicamente en el proceso de selección de personal, representando uno de los procesos pilares de toda organización ya que mediante la aplicación de una serie de técnicas se podrá disponer del recurso humano idóneo que ésta requiere, para cubrir las necesidades de personal que pueden presentarse cuando existe un puesto vacante, abordado por una visión de gestión por competencias entendida como un modelo integral que contribuye a la gestión de los RRHH, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector. El trabajo se ubica dentro de los parámetros de las investigaciones descriptivas y de modalidad de proyecto factible, ya que pretende diagnosticar la situación actual de las competencias del cargo, diseñando y ejecutando un instrumento que permita validar estas competencias. La investigación constituye un aporte relevante para canalizar y enriquecer los procesos de gestión de RRHH de la organización, una de las más importantes en el territorio nacional.

Descriptor: C.A. Metro de Caracas, Evaluación del Desempeño, Empresa de Transporte, Gestión por Competencias, Operador Metro, Selección de Personal, Validación.

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA
C.A. METRO DE CARACAS AÑO 2007

ANEXO N° 2

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE OPERADOR METRO
INCLUYENDO TODOS SUS SERVICIOS

ANEXO N° 3

ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE
OPERADOR METRO

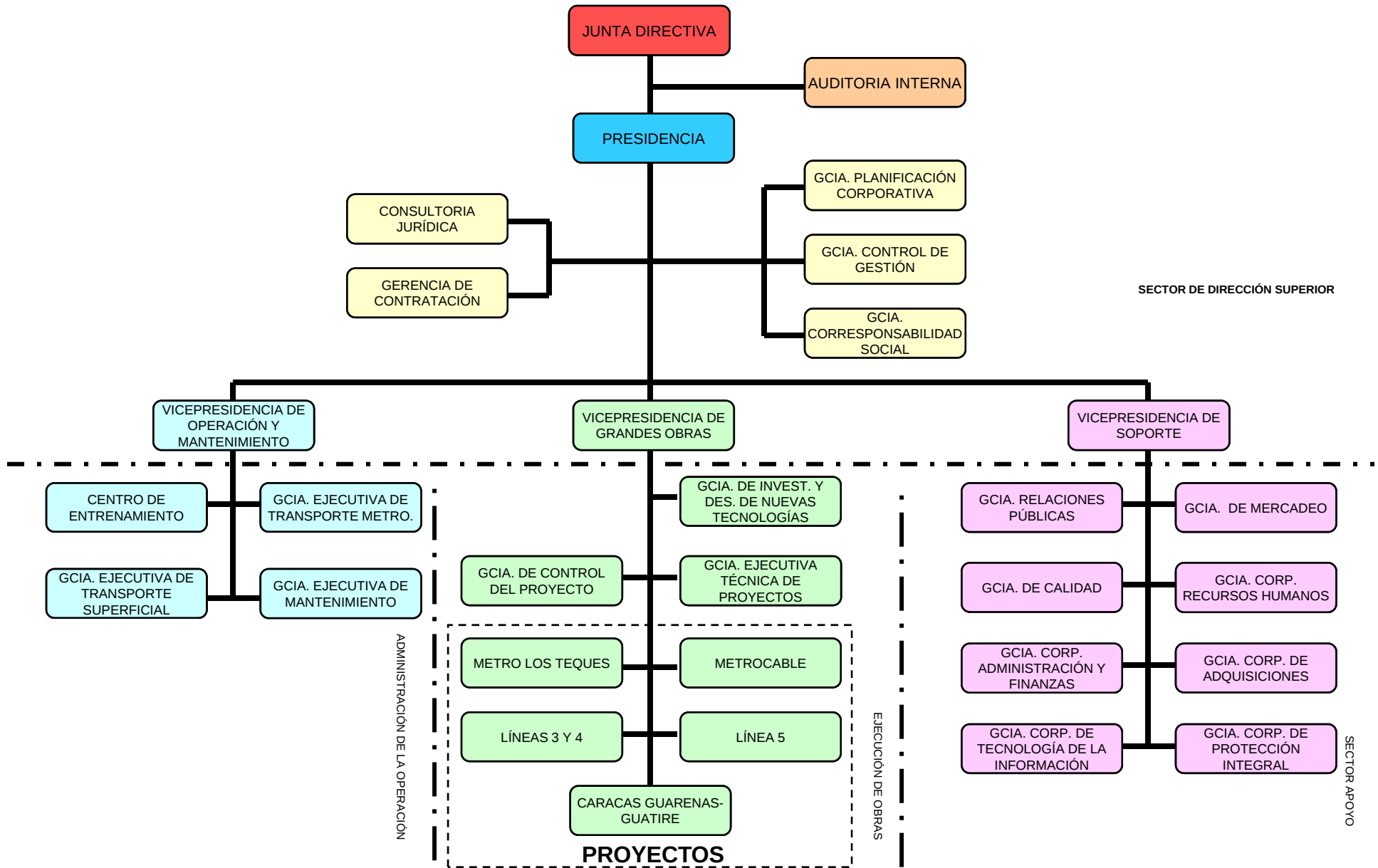
ANEXO N° 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL
CARGO DE OPERADOR METRO, EN UNA MATRIZ DE EXCEL

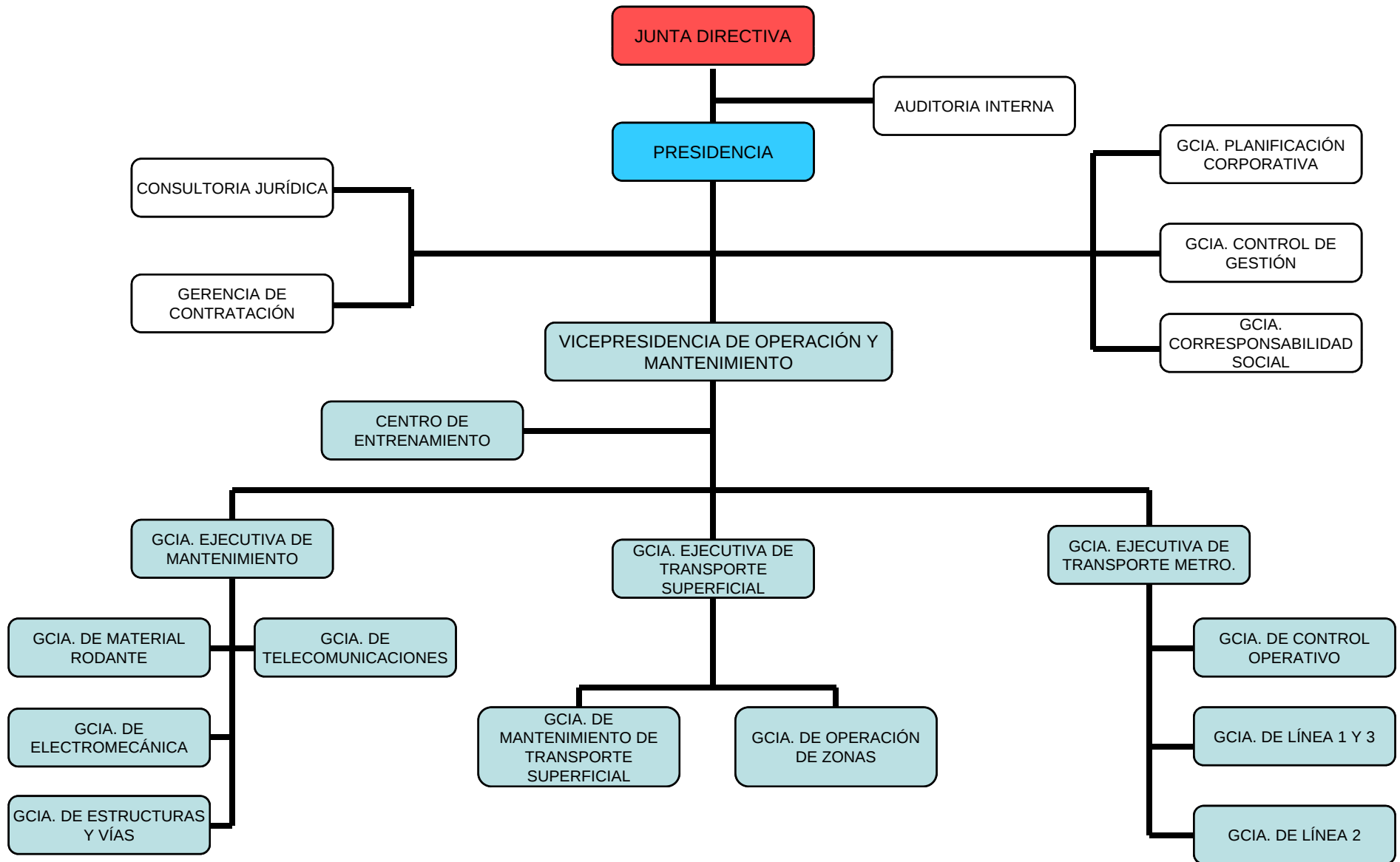
ANEXO N° 5

BASEADO DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS PARA VALIDAR LAS
COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO, EN UNA MATRIX DE
DOBLE ENTRADA DEL SPSS

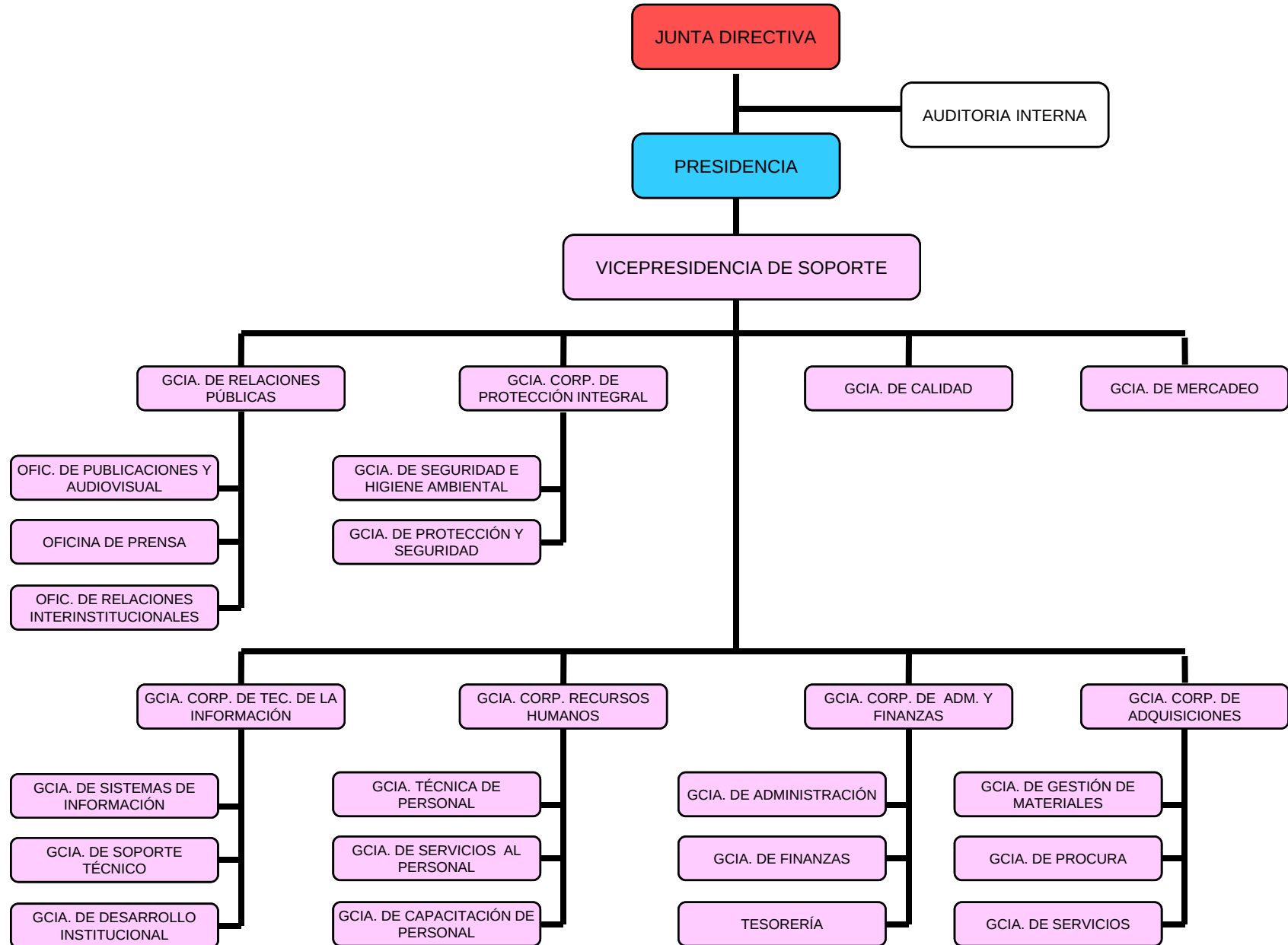
Organigrama Estructural 2007



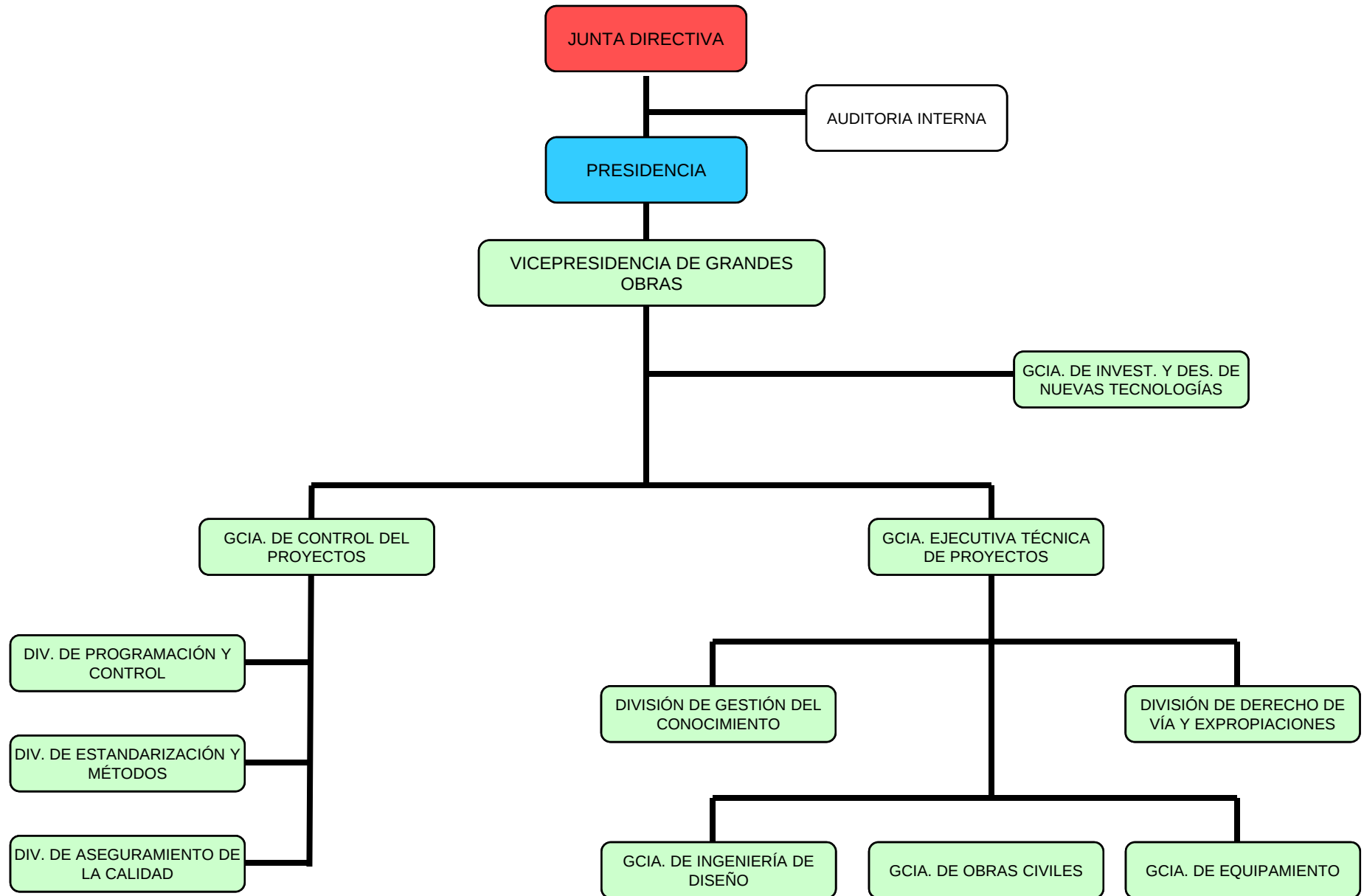
Vicepresidencia de Operación y Mantenimiento



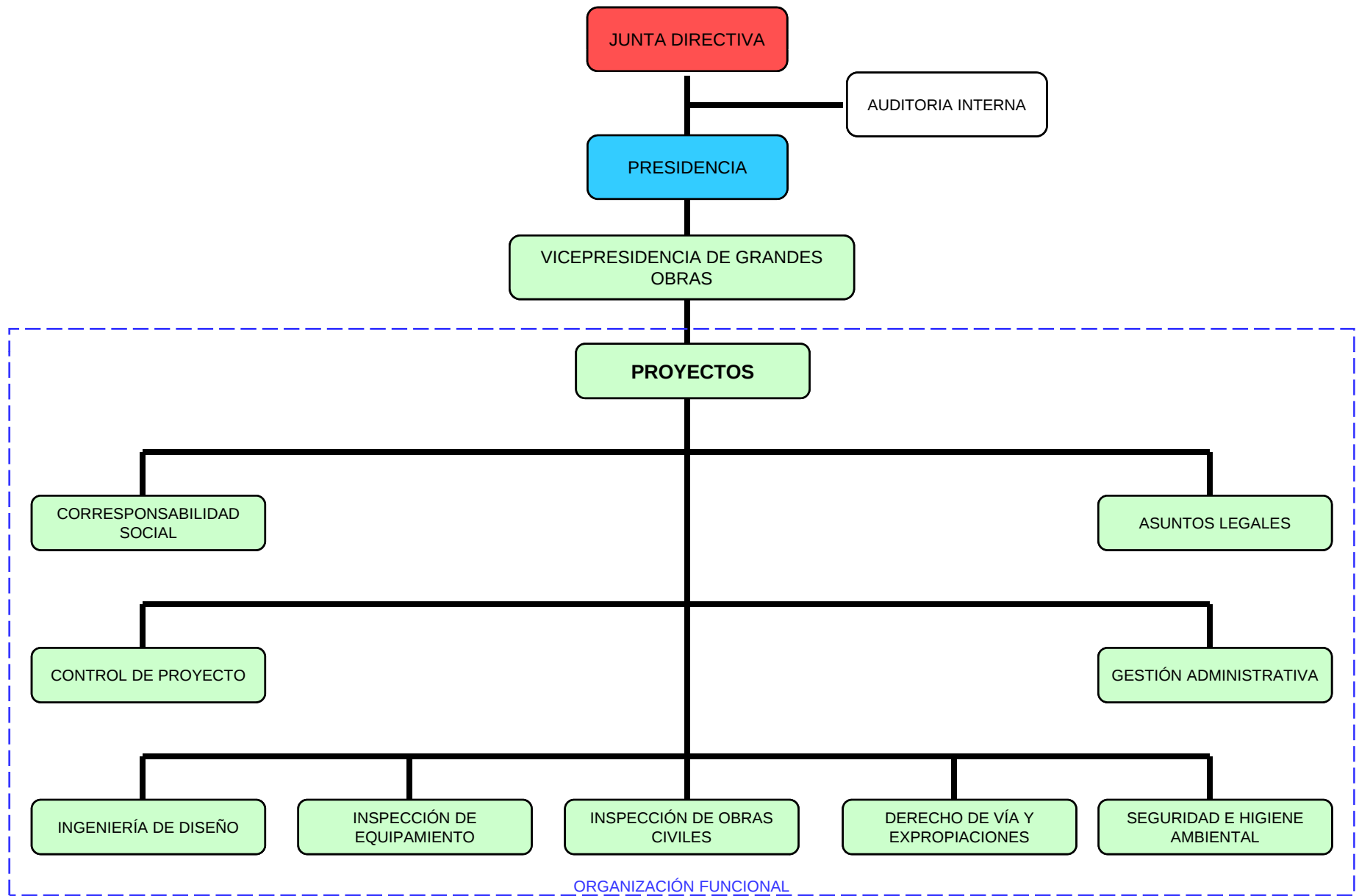
Vicepresidencia de Soporte



Vicepresidencia de Grandes Obras



Vicepresidencia de Grandes Obras – Área de Proyectos



DESCRIPCIÓN DEL CARGO OPERADOR METRO INCLUYENDO TODOS SUS SERVICIOS

FORM-SN-GTP-01-2002



C.A. METRO DE CARACAS
GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA TÉCNICA DE PERSONAL

HOJA 1/7

DESCRIPCION DE CARGO

PROPOSITO GENERAL

Operar en forma segura las estaciones, el material rodante y los equipos asociados al sistema Metro, así como velar por la seguridad y protección del usuario, aplicando correctamente los procedimientos de cobro de pasaje, manejo de dinero y aislamiento de fallas, a fin de prestar el servicio comercial dentro de los parámetros de eficiencia, seguridad y confort establecidos por la empresa.

LINEA DE ADSCRIPCION	DIMENSIONES DEL CARGO
<pre> graph TD A[GERENCIA EJECUTIVA DE TRANSPORTE METRO] --> B[GERENCIA DE LINEAS 1 Y 3] A --> C[GERENCIA DE LINEA 2] A --> D[GERENCIA DE CONTROL OPERATIVO] </pre>	FINANCIERAS: GASTOS DE FUNCIONAMIENTO: -0- PERSONAL A SU CARGO: -0-
PREPARADO: <i>[Signature]</i>	REVISADO: <i>[Signature]</i>
CONFORME: <i>[Signature]</i>	FECHA:

OPERADOR METRO

2/7

FINALIDADES

- Realizar la apertura y cierre de las Estaciones, con el fin de garantizar la prestación del servicio comercial del Sistema Metro, a través de la correcta aplicación de los procedimientos operativos.
- Operar el Material Rodante a través de la correcta aplicación de los procedimientos operativos, a fin de asegurar la prestación del servicio comercial, dentro de los parámetros establecidos por la empresa.
- Aplicar correctamente los procedimientos de cobro de pasaje, manejo de dinero, custodia de valores, a fin de lograr una óptima administración de los recursos asignados.
- Realizar las actividades de inspección y seguimiento que garanticen la correcta y efectiva operación de los equipos, tanto en estaciones Sub-Estaciones Eléctricas, Zonas de Maniobra, Cuarto Control de Trenes y Material Rodante, en condiciones normales, degradadas o de contingencia, a fin de minimizar la afectación al Sistema.
- Ofrecer asistencia y protección a los usuarios, mediante la orientación y atención personalizada, con el fin de velar por su seguridad integral durante su permanencia en las instalaciones del Sistema.

NATURALEZA Y ALCANCE

Servicio de Estaciones:

- Realizar la apertura y cierre de las estaciones, verificando las condiciones de seguridad, limpieza e imagen que garanticen la prestación comercial del servicio.
- Realizar la venta de boletos aplicando los procedimientos establecidos.
- Brindar atención esmerada al usuario, utilizando técnicas de persuasión.
- Asistir al usuario con impedimento físico mientras permanezca en las estaciones del sistema.
- Informar y orientar constantemente a los usuarios, sobre el uso del Sistema Metro y su normativa, a través del Sistema de Anuncios al Público.
- Aplicar las normas y procedimientos establecidos para situaciones rutinarias y de emergencia.
- Proveer asistencia al usuario en lo relativo a seguridad en las instalaciones del sistema.
- Realizar el control de acceso a las Estaciones y hacer entrega de las llaves al personal de mantenimiento metro, de acuerdo al procedimiento establecido.
- Operar de forma efectiva y eficiente los equipos de cobro de pasaje, equipos electromecánicos y sistema de detección y extinción de incendios.
- Notificar oportunamente al Supervisor de la Estación sobre situaciones eventuales o de interés operativo presentadas en las estaciones.
- Utilizar y colocar de forma adecuada y oportuna las protecciones contra riesgos eléctricos y personales, que permitan garantizar la seguridad e integridad física de los trabajadores que realicen labores en el Sistema.



NATURALEZA Y ALCANCE (CONTINUACION)

- Verificar el correcto estado de los equipos e instalaciones asociados a las estaciones en cuanto a funcionamiento, limpieza y conservación, reportando oportunamente el resultado de las inspecciones al Supervisor de la Estación.
- Desempeñar los cargos y operar equipos para los cuales haya sido certificado en los puestos de trabajo anteriores, en caso de eventualidad operativa que pueda afectar la prestación del servicio.
- Aplicar los primeros auxilios a los usuarios que así lo requieran.
- Participar en los procesos de formación al puesto de los nuevos operadores en servicio de estaciones.
- Realizar todas aquellas actividades solicitadas por el supervisor inmediato y que tengan relación con las funciones antes mencionadas, siempre y cuando sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de las que forman el objeto de las actividades a que se dedique la unidad.

Servicio de Tráfico

- Preparar y operar trenes en Línea y Patios, antes, durante y después de la Operación Comercial.
- Brindar atención esmerada a los usuarios del sistema.
- Informar y orientar constantemente a los usuarios, sobre el uso del Sistema Metro y su normativa, a través del Sistema de anuncios al público del tren.
- Realizar maniobras y estrategias de movimiento del material rodante, en coordinación con el CCO y la Torre de Patio.
- Operar los botones de ruta y los equipos de vía.
- Realizar los aislamientos de las fallas de trenes, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Ataque de Fallas (MAF).
- Reportar al Centro Control de Operaciones o Torre del Patio, las fallas que se presenten en el material rodante, en la vía y en los equipos.
- Participar en las pruebas de trenes que se programen y en otros eventos relacionados con la operación.
- Acatar las señalizaciones de vía, así como las instrucciones emitidas por el Centro de Control de Operaciones o Torres de Patio.
- Realizar la entrega y recepción de trenes al personal de mantenimiento metro.
- Proponer alternativas para optimizar todos los procesos que involucren la operación del Material Rodante.
- Realizar la inspección del Material Rodante y reportar oportunamente cualquier falla detectada.
- Desempeñar cargos y operar equipos para los cuales haya sido certificado en los puestos de trabajo anteriores, en caso de eventualidad operativa que pueda afectar la prestación del servicio.

OPERADOR METRO

4/7

NATURALEZA Y ALCANCE (CONTINUACION)

- Verificar el correcto estado de los equipos e instalaciones asociados a los Patios y Terminales, en cuanto a su funcionamiento, limpieza y conservación, reportando oportunamente el resultado de las inspecciones al Supervisor de Tráfico.
- Participar en los procesos de formación al puesto de los nuevos operadores en servicio de trenes.
- Realizar todas aquellas actividades solicitadas por el supervisor inmediato y que tengan relación con las funciones antes mencionadas, siempre y cuando sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de las que forman el objeto de las actividades a que se dedique la unidad.

Servicio de Protección

- Brindar asistencia y protección al usuario durante su permanencia en las instalaciones del Sistema, a fin de resguardar su seguridad, así como hacer cumplir en forma adecuada las normas del usuario.
- Actuar en caso de arrollamiento de usuarios en el Sistema, aplicando los procedimientos establecidos.
- Actuar en ausencia de los cuerpos policiales, en caso de la ocurrencia de un hecho punible o fallecimiento de usuarios en el sistema, a fin de preservar el sitio del suceso, aplicando oportunamente los procedimientos respectivos en función de las facultades señaladas en la Ley de los Servicios Metropolitanos de Transporte.
- Asistir y orientar al usuario con impedimento físico mientras permanezca en las estaciones del sistema.
- Aplicar primeros auxilios a los usuarios en caso de accidentes e incidentes ocurridos en las estaciones o trenes del Sistema Metro.
- Verificar, operar e inspeccionar el correcto estado de funcionamiento de los equipos o implementos de seguridad y primeros auxilios.
- Velar por el cumplimiento de las normas del usuario.
- Apoyar al operador de trenes en caso de mal súbito, arrollamiento, fallas de tren, fallas en la vía y maniobras en línea.
- Propiciar el buen uso de las instalaciones por parte de los usuarios, mediante la aplicación de campañas informativas.
- Desempeñar cargos y operar equipos para los cuales haya sido certificado en los puestos de trabajo anteriores, en caso de eventualidad operativa que pueda afectar la prestación del servicio.
- Realizar informes técnicos en caso de incidentes, accidentes y eventos operativos.
- Participar en los procesos de formación al puesto de los nuevos operadores en servicio de protección.
- Realizar todas aquellas actividades solicitadas por el supervisor inmediato y que tengan relación con las funciones antes mencionadas, siempre y cuando sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de las que forman el objeto de las actividades a que se dedique la unidad.

NATURALEZA Y ALCANCE (CONTINUACION)

Servicio de Equipos

- Aislar las fallas de trenes y equipos en la vía, aplicando los procedimientos establecidos.
- Inspeccionar los cuartos de control de trenes, las condiciones de operatividad en las sub-estaciones eléctricas, interruptoras, zona de maniobra, vía férrea y patios.
- Reportar al Centro de Control de Operaciones o Torre de Control, la apertura y/o cierre de fallas tanto en la vía como en los equipos del sistema.
- Apoyar al operador de trenes en caso de mal súbito, arrollamiento, fallas de tren, fallas en la vía y maniobras.
- Operar los Paneles de Control Local, Sub-Estaciones Eléctricas de Tracción y Cambia vías en forma manual, cuando la situación así lo requiera.
- Verificar, interpretar y aislar primariamente fallas o alarmas en las Subestaciones Eléctricas del Sistema (principales, transformadores, interruptoras y acometidas) previa coordinación con el CCO y el Centro de Control de Fallas.
- Colocar las protecciones contra riesgos eléctricos o movimientos de vehículos por trabajos que se efectúen en la vía.
- Participar en la toma de lectura del consumo de energía eléctrica en los medidores de la Electricidad de Caracas.
- Ejecutar maniobras en Línea, en caso de fallas bajo la coordinación del CCO y el Supervisor del área.
- Verificar anomalías de equipos y rieles de rodamiento de trenes.
- Actuar en forma oportuna tanto en incidentes como accidentes, con el objeto de minimizar el impacto al servicio comercial.
- Realizar informes técnicos en caso de incidentes, accidentes y eventos operativos.
- Conducir vehículos automotores en vías externas cuando las condiciones o estrategias operativas así lo requieran.
- Realizar maniobras con vagones en los patios destinados para tal fin.
- Aplicar el procedimiento de aterramiento de subestaciones eléctricas principales del Sistema Metro.
- Participar en los procesos de formación al puesto de los nuevos operadores en servicio de equipos.
- Desempeñar cargos y operar equipos para los cuales haya sido certificado en los puestos de trabajo anteriores, en caso de eventualidad operativa que pueda afectar la prestación del servicio.
- Realizar todas aquellas actividades solicitadas por el supervisor inmediato y que tengan relación con las funciones antes mencionadas, siempre y cuando sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de las que forman el objeto de las actividades a que se dedique la unidad.

OPERADOR METRO

6/7

LINEA DE REPORTE, NIVEL DE AUTONOMIA Y RESPONSABILIDAD:

El titular del cargo le reporta directamente al Supervisor de Estaciones, Tráfico o Equipos, según el servicio de adscripción, a través de informes diarios escritos y verbales, relacionados con la gestión. Actúa según las normas y procedimientos operativos establecidos por la Empresa. En este sentido es responsable por:

- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos para la Empresa
- Usar correctamente el uniforme y los equipos de seguridad asignados.
- Desempeñar funciones para las cuales haya sido capacitado en caso de necesidad de la Unidad.
- Material rodante asignado durante su jornada laboral.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de Auditoría.
- Ejercer la vigilancia sobre el cumplimiento de las normas, planes, políticas e instrumentos de control interno de las operaciones, actividades y procesos asignados.
- Asistir a las actividades de adiestramiento programadas por la organización.

RELACIONES DEL CARGO:

INTERNAS: Unidades de Apoyo Técnico, Centro de Control de Fallas y Personal de la Gerencia Ejecutiva de Mantenimiento, a fin de coordinar acciones para la atención de fallas y realización del mantenimiento preventivo que permitan garantizar la operatividad del Sistema.

EXTERNAS: Con el Cuerpo de Bomberos y Cuerpos de Seguridad del Estado, Sistema Nacional de Protección Civil, para coordinar acciones a seguir en caso de emergencias, contingencias y operativos especiales

HORARIO DE TRABAJO:

Por turnos y tabla de rotación asignada.

UNIFORME:

Pantalón azul oscuro, camisa azul claro manga corta y corbata azul claro (Servicios de Estaciones, Trenes y Equipos) y camisa manga larga y corbata azul marino (Servicio de Protección) corbata azul claro, chaqueta gris zapatos negros dieléctricos, medias de paño color azul marino y cinturón negro tipo militar.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS:

- Cobro de Pasaje - Dispensadoras de Boletos - Lectora Codificadora - Precintadora - Calculadora - Fondo para Cambio - Identificación del Operador (ID) - Chaleco de Seguridad para Clave 1 - Llave Triangular, Llave Cuadrada - Protección de Riesgo Eléctrico - Protecciones Persona y de Vías - Sistema de Anuncios al Público - Implementos y Materiales de Primeros Auxilios - Equipos de Aterramiento- Material Rodante. Y todos aquellos asociados al Puesto de Trabajo.

OPERADOR DE METRO

7/7

PERFIL DEL CARGO

PERFIL ACADEMICO:

- Bachiller

PERFIL DE EXPERIENCIA:

- Servicio de Estaciones: No Requiere
- Servicio de Protección y Trenes: Dos (2) años como Operador en Servicio de Estaciones
- Servicio Equipos: Dos (2) años como Operador en Servicio de Trenes.

PERFIL DE COMPETENCIA:

ORIENTACION HACIA SERVICIO AL CLIENTE	Es el deseo de ayudar o servir a los demás en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas del cliente.
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Es el conjunto de dotes de procesos de grupo, necesarios para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común.
AUTOCONTROL	Mantiene el control y la calma ante situaciones hostiles y de rechazo.
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir modelos, así mismo, identifica los puntos clave en situaciones complejas.
AUTOCONFIANZA	Es el convencimiento de que uno es capaz de cumplir con una tarea y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o la misión encomendada.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACION	Es la capacidad de actuar en función de los objetivos de la organización.

ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:

- Buena expresión verbal y escrita
- Formación al Puesto, según el Servicio
- Actualización Operativa
- Redacción de Informes Técnicos.
- Trato al Usuario.
- Ley de Servicios Metropolitanos de Transporte, Normas y Procedimientos Operativos.

Posición en la Carrera

CONSULTOR TECNICO
DE OPERACIONES/
INSPECTOR DE
OPERACIÓN METRO

SUPERVISOR DE
OPERACION METRO A

SUPERVISOR DE
OPERACION METRO B

OPERADOR
METRO



ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO

La presente tiene como finalidad obtener información precisa e importante para el Proyecto de Investigación de Validación de las Competencias contempladas en la Entrevista por Competencia, la Evaluación del Desempeño y la Descripción del Cargo de Operador Metro, proyecto que está desarrollando la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la C.A. Metro de Caracas. Consideramos muy valiosa su opinión al respecto debido a su experticia, por tanto, agradecemos su colaboración en el sentido de llenarla para su debido procesamiento.

Datos demográficos:

Apellido y Nombre:
Profesión:
Conocimiento y Experiencia:

NOTA: FAVOR ANEXAR SINTESIS CURRICULAR

Instrucciones:

1. Lea detenidamente la Descripción de Cargo de Operador Metro (Ver Anexo # 1) con la finalidad de conocer y comprender en su totalidad las particularidades del cargo.
2. Lea el siguiente menú de competencias laborales para el cargo de Operador Metro derivadas de la Entrevista por Competencia, Evaluación de Desempeño y Descripción del Cargo (Ver Anexo # 1).
3. Establezca un **Orden de Prioridad** a cada una de estas competencias, escribiendo el N° 1, en la más indispensable en el cargo de Operador Metro, luego el 2, seguidamente el 3, el 4 y así sucesivamente hasta jerarquizarlas todas y llegar al número 15 (quince).
4. Escriba las observaciones o sugerencias que considere pertinentes.

¡Gracias por su Atención y Colaboración!

ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PRIORIDAD
ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO DEL CLIENTE	Es el deseo de ayudar o servir a los demás en sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas del cliente. Ofrece soluciones eficaces a las necesidades de los Clientes con prontitud y amabilidad. Promueve acciones que agregan valor al servicio prestado a los Clientes. Realiza seguimiento permanente a las necesidades y niveles de satisfacción del Cliente.	
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común. Ejecuta sus actividades en cooperación con los otros integrantes del equipo. Respeta y reconoce habilidades, contribuciones u opiniones de otros integrantes del equipo. Trabaja conforme al mejor efecto que pueda causar sobre las actividades del equipo laboral.	
AUTOCONTROL	Mantiene el control y la calma ante situaciones hostiles y de rechazo. Actúa con eficacia bajo condiciones exigentes de tiempo y presión constante. Mantiene el control ante situaciones imprevistas. Mantiene una actitud cónsona con las directrices y prácticas de la Organización.	
COMUNICACIÓN	Intercambia información, opiniones, valores y actitudes para lograr el entendimiento y compromiso en el cumplimiento de los objetivos. Informa a los niveles de supervisión apropiados, de manera regular y continuada. Transmite la información en forma clara, precisa y oportuna. Verifica la información que recibe a fin de asegurar su comprensión.	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD	Disminuye la incertidumbre mediante la continua comprobación y control del trabajo, información o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información. Entrega los resultados de su labor en el tiempo previsto para ello. Se esmera por cumplir con procedimientos, lineamientos o instrucciones precisas. Verifica que sus acciones se ajusten a la seguridad, exactitud, orden y calidad establecidos.	
IMPACTO E INFLUENCIA	Intenta persuadir, convencer o influir a los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción. Construye relaciones efectivas con su equipo de trabajo. Genera credibilidad mediante sus conocimientos y experiencia. Utiliza la persuasión para inducir a su equipo de trabajo al logro organizacional.	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Administra adecuadamente los recursos disponibles, evitando costos adicionales. Realiza sus actividades con dedicación y esmero. Organiza sus actividades en función de dar cumplimiento a los procesos laborales.	
DISCIPLINA	Ajusta el propio comportamiento al orden y normativa organizacional. Aplica la normativa de higiene y seguridad en el desempeño de sus labores. Cumple las normas y reglamentos referidos a la asistencia y puntualidad. Usa correctamente el uniforme asignado y/o mantiene una apariencia personal impecable.	

¡Gracias por su Atención y Colaboración!

ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Demuestra honestidad en el manejo de valores, herramientas y otros recursos. Muestra disposición para ejecutar sus tareas aun cuando impliquen esfuerzo adicional. Se involucra con los procesos organizacionales, actuando en consecuencia. Dirige su conducta con base a satisfacer necesidades organizacionales. Se compromete con las decisiones de la Empresa, aún en situaciones difíciles. Se conduce en función de la misión, visión y metas de la Organización.	
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir modelos, así mismo, identificar los puntos claves en situaciones complejas.	
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad de entender una situación desglosándolas en pequeñas partes o identificando sus implicaciones, incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática. Examina cuidadosamente una situación dada considerando los pro y los contra. Jerarquiza los elementos de una situación o problema, proponiendo soluciones concretas. Organiza su trabajo estableciendo prioridades entre todas las alternativas.	
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	Propone ideas novedosas para mejorar la productividad en su unidad. Se adapta con facilidad a los procesos de cambio derivados de la dinámica organizacional. Utiliza las nuevas tendencias del entorno a fin de solventar problemas o mejorar procesos.	
LIDERAZGO	Crea un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza, participación y comunicación. Demuestra poseer dirección clara, guiando a otros hacia los resultados deseados. Ejerce influencia positiva sobre su grupo, logrando apoyo a sus iniciativas y decisiones.	
AUTOCONFIANZA	Está convencido de que es capaz de cumplir con una tarea y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o la misión encomendada. Asume riesgos y toma decisiones confiando en su criterio.	
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CAPACIDAD PARA APRENDER	Revisa y renueva continuamente sus conocimientos relacionados con el puesto de trabajo. Realiza acciones para adquirir nuevas habilidades técnicas, tecnológicas e interpersonales. Muestra entusiasmo por conocer, evaluar y superar su propio desempeño.	

ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO

[illegible]

**TABLA DE BASIADO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA DE VALIDACIÓN
DEL CARGO DE OPERADOR METRO**

COMPETENCIAS / EXPERTOS	1 ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO DEL CLIENTE	2 TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	3 AUTOCONTROL	4 COMUNICACIÓN	5 PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD	6 IMPACTO E INFLUENCIA	7 ORIENTACIÓN AL LOGRO
EXPERTO # 1 PAOLINI	1	3	8	6	15	10	2
EXPERTO # 2 QUATROMANI	1	10	5	6	11	15	3
EXPERTO # 3 PETRUZZO	1	6	4	7	5	8	9
EXPERTO # 4 CHIRINOS	2	8	3	7	15	14	1
EXPERTO # 5 SERRANO	3	10	2	1	14	4	13
EXPERTO # 6 BOLIVAR	1	9	4	3	8	10	11
EXPERTO # 7 HERNANDEZ	1	3	5	2	9	10	4
EXPERTO # 8 NARNJO	1	3	5	2	9	10	4
EXPERTO # 9 MARTINEZ	1	13	3	2	6	8	9

COMPETENCIAS / EXPERTOS	8 DISCIPLINA	9 COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	10 PENSAMIENTO CONCEPTUAL	11 PENSAMIENTO ANALÍTICO	12 FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	13 LIDERAZGO	14 AUTOCONFIANZA	15 BUSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CAPACIDAD
EXPERTO # 1 PAOLINI	4	5	13	12	7	9	14	11
EXPERTO # 2 QUATROMANI	2	4	7	8	13	14	12	9
EXPERTO # 3 PETRUZZO	2	3	13	14	12	15	10	11
EXPERTO # 4 CHIRINOS	4	5	13	11	12	6	9	10
EXPERTO # 5 SERRANO	5	6	8	7	9	11	12	15
EXPERTO # 6 BOLIVAR	2	5	15	12	7	14	6	13
EXPERTO # 7 HERNANDEZ	7	8	13	12	11	6	14	15
EXPERTO # 8 NARNJO	7	8	13	12	11	6	14	15
EXPERTO # 9 MARTINEZ	4	7	15	14	10	12	5	11

Matriz de Correlación Pearson

		Cliente	Equipo	Autocontrol	Comunicación	Orden	Influencia	Logro
Cliente	Pearson Correlation	1	,305	-,612	-,217	,579	-,416	,341
	Sig. (2-tailed)		,424	,080	,576	,103	,265	,370
	N	9	9	9	9	9	9	9
Equipo	Pearson Correlation	,305	1	-,682(*)	-,125	-,140	-,092	,501
	Sig. (2-tailed)	,424		,043	,748	,720	,814	,169
	N	9	9	9	9	9	9	9
Autocontrol	Pearson Correlation	-,612	-,682(*)	1	,324	,179	,340	-,595
	Sig. (2-tailed)	,080	,043		,395	,645	,371	,091
	N	9	9	9	9	9	9	9
Comunicación	Pearson Correlation	-,217	-,125	,324	1	,190	,595	-,519
	Sig. (2-tailed)	,576	,748	,395		,625	,091	,152
	N	9	9	9	9	9	9	9
Orden	Pearson Correlation	,579	-,140	,179	,190	1	,196	-,410
	Sig. (2-tailed)	,103	,720	,645	,625		,614	,273
	N	9	9	9	9	9	9	9
Influencia	Pearson Correlation	-,416	-,092	,340	,595	,196	1	-,788(*)
	Sig. (2-tailed)	,265	,814	,371	,091	,614		,012
	N	9	9	9	9	9	9	9
Logro	Pearson Correlation	,341	,501	-,595	-,519	-,410	-,788(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,370	,169	,091	,152	,273	,012	
	N	9	9	9	9	9	9	9
Disciplina	Pearson Correlation	,150	-,507	,061	-,597	,165	-,232	-,224
	Sig. (2-tailed)	,700	,164	,876	,089	,671	,548	,562
	N	9	9	9	9	9	9	9
Compromiso	Pearson Correlation	,000	-,223	-,042	-,795(*)	-,045	-,229	-,056
	Sig. (2-tailed)	1,000	,564	,915	,010	,909	,554	,887
	N	9	9	9	9	9	9	9
Conceptual	Pearson Correlation	-,481	-,187	,111	-,054	-,429	-,065	,006
	Sig. (2-tailed)	,190	,630	,776	,890	,249	,868	,988
	N	9	9	9	9	9	9	9
Analítico	Pearson Correlation	-,663	-,237	,211	,128	-,632	-,043	-,056
	Sig. (2-tailed)	,051	,539	,586	,743	,068	,913	,886
	N	9	9	9	9	9	9	9
Flexibilidad	Pearson Correlation	-,054	,056	-,255	,330	-,191	,447	-,366
	Sig. (2-tailed)	,889	,886	,507	,386	,623	,228	,332
	N	9	9	9	9	9	9	9
Liderazgo	Pearson Correlation	-,143	,564	-,175	,193	-,453	-,162	,587
	Sig. (2-tailed)	,714	,114	,652	,619	,220	,677	,096
	N	9	9	9	9	9	9	9
Autoconfianza	Pearson Correlation	,052	-,759(*)	,547	,015	,423	,052	-,467
	Sig. (2-tailed)	,895	,018	,127	,970	,257	,894	,205
	N	9	9	9	9	9	9	9
Información	Pearson Correlation	,253	-,372	-,144	-,809(**)	-,077	-,605	,379
	Sig. (2-tailed)	,512	,325	,711	,008	,843	,084	,315
	N	9	9	9	9	9	9	9

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Disciplina	Compromiso	Conceptual	Analítico	Flexibilidad	Liderazgo	Autoconfianza	Información
,150	,000	-,481	-,663	-,054	-,143	,052	,253
,700	1,000	,190	,051	,889	,714	,895	,512
9	9	9	9	9	9	9	9
-,507	-,223	-,187	-,237	,056	,564	-,759(*)	-,372
,164	,564	,630	,539	,886	,114	,018	,325
9	9	9	9	9	9	9	9
,061	-,042	,111	,211	-,255	-,175	,547	-,144
,876	,915	,776	,586	,507	,652	,127	,711
9	9	9	9	9	9	9	9
-,597	-,795(*)	-,054	,128	,330	,193	,015	-,809(**)
,089	,010	,890	,743	,386	,619	,970	,008
9	9	9	9	9	9	9	9
,165	-,045	-,429	-,632	-,191	-,453	,423	-,077
,671	,909	,249	,068	,623	,220	,257	,843
9	9	9	9	9	9	9	9
-,232	-,229	-,065	-,043	,447	-,162	,052	-,605
,548	,554	,868	,913	,228	,677	,894	,084
9	9	9	9	9	9	9	9
-,224	-,056	,006	-,056	-,366	,587	-,467	,379
,562	,887	,988	,886	,332	,096	,205	,315
9	9	9	9	9	9	9	9
1	,894(**)	,085	-,009	,023	-,846(**)	,544	,730(*)
	,001	,827	,982	,953	,004	,130	,026
9	9	9	9	9	9	9	9
,894(**)	1	,248	,090	-,111	-,681(*)	,211	,701(*)
,001		,521	,817	,776	,043	,587	,035
9	9	9	9	9	9	9	9
,085	,248	1	,894(**)	-,357	-,175	-,457	,087
,827	,521		,001	,346	,652	,216	,825
9	9	9	9	9	9	9	9
-,009	,090	,894(**)	1	-,088	-,014	-,350	-,082
,982	,817	,001		,821	,971	,356	,834
9	9	9	9	9	9	9	9
,023	-,111	-,357	-,088	1	-,073	,146	-,308
,953	,776	,346	,821		,853	,708	,421
9	9	9	9	9	9	9	9
-,846(**)	-,681(*)	-,175	-,014	-,073	1	-,492	-,400
,004	,043	,652	,971	,853		,179	,286
9	9	9	9	9	9	9	9
,544	,211	-,457	-,350	,146	-,492	1	,339
,130	,587	,216	,356	,708	,179		,373
9	9	9	9	9	9	9	9
,730(*)	,701(*)	,087	-,082	-,308	-,400	,339	1
,026	,035	,825	,834	,421	,286	,373	
9	9	9	9	9	9	9	9

Descriptivos Estadísticos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cliente	9	1,00	3,00	1,3333	,70711
Equipo	9	3,00	13,00	7,2222	3,66667
Autocontrol	9	2,00	8,00	4,3333	1,73205
Comunicación	9	1,00	7,00	4,0000	2,44949
Orden	9	5,00	15,00	10,2222	3,76755
Influencia	9	4,00	15,00	9,8889	3,25747
Logro	9	1,00	13,00	6,2222	4,32371
Disciplina	9	2,00	7,00	4,1111	1,96497
Compromiso	9	3,00	8,00	5,6667	1,73205
Conceptual	9	7,00	15,00	12,2222	2,81859
Analítico	9	7,00	14,00	11,3333	2,39792
Flexibilidad	9	7,00	13,00	10,2222	2,16667
Liderazgo	9	6,00	15,00	10,3333	3,70810
Autoconfianza	9	5,00	14,00	10,6667	3,42783
Información	9	9,00	15,00	12,2222	2,33333
Valid N (listwise)	9				

Estadísticos

		Cliente	Equipo	Autocontrol	Comunica ción	Orden	Influencia	Logro
N	Valid	9	9	9	9	9	9	9
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Median		1,0000	8,0000	4,0000	3,0000	9,0000	10,0000	4,0000
Mode		1,00	3,00	5,00	2,00	9,00(a)	10,00	4,00(a)
Minimum		1,00	3,00	2,00	1,00	5,00	4,00	1,00
Maximum		3,00	13,00	8,00	7,00	15,00	15,00	13,00

Disciplina	Compromiso	Conceptual	Analítico	Flexibilidad	Liderazgo	Autoconfianza	Información
9	9	9	9	9	9	9	9
0	0	0	0	0	0	0	0
4,0000	5,0000	13,0000	12,0000	11,0000	11,0000	12,0000	11,0000
2,00(a)	5,00	13,00	12,00	7,00(a)	6,00	14,00	11,00(a)
2,00	3,00	7,00	7,00	7,00	6,00	5,00	9,00
7,00	8,00	15,00	14,00	13,00	15,00	14,00	15,00

Tablas de Frecuencias

Cliente

Equipo

Autocontrol

Comunicación

Orden

Influencia

Logro

Disciplina

Compromiso

Conceptual

Analítico

Flexibilidad

Liderazgo

Autoconfianza

Información