



**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**

COMPETENCIAS DEL CARGO OPERADOR METRO SEGÚN SERVICIO, NIVEL DEL CARGO Y ANTIGÜEDAD

**Presentado por:
Esp. Couto Ferro, Natascha
para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales**

**Asesor:
Mag. Luisa Teresa Angelucci Bastidas**

Caracas, noviembre, 2009

Agradecimientos

A todos los seres que me apoyaron de alguna manera u otra durante la realización de mis trabajos de grado:

A mi familia, por ser flores en el camino, perfumando mis sentidos y amortiguando las caídas. Por ser piezas del rompecabezas de mi existir, por estar allí, aquí y allá. Simplemente GRACIAS por existir.

A Mastromatteo, Estela, por haber estado al inicio, durante y en el cierre de mi proceso de formación universitaria y de post-grado. Gracias por haber sido un motor para que mis padres accedieran a traerme a estudiar a esta hermosa ciudad hace quince años.

A Angelucci, Luisa, por haber sido un pilar firme ante los momentos de incertidumbres típicos de estos procesos de investigación, aceptando ser mi tutora aun sin conocerme. Gracias por su sinceridad, su optimismo y por su accesibilidad. Gracias por su cariño.

A Esteves Eurídise y Naranjo, José, por ser caras amigas que me recibieron y acompañaron durante el post-grado, fungiendo no solo como profesores de la excelencia, sino como jurados de ambos proyectos de investigación.

A Martinez, Elizabeth, por haberme acompañado en los primeros pasos de esta aventura, que dio como fruto la investigación que antecedió a la presente.

A mis compañeros de Post-Grado (Isabel, Dilia, Shirley, Raquel, Dubraska y Hans), por ser uno de las mejores razones para asistir a clase todas las noches. Por ser ejemplos de humildad y profesionalismo. Por hacerme sonreír con solo pensarlos.

Y a ti, que estás leyendo esto y no te encuentras dentro de estas letras pero sabes que en realidad estás.

A las instituciones que fueron nidos seguros para crecer no solo como profesional si no como ser humano:

A la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y a sus autoridades, por permitirme cumplir mi sueño de ser UCABISTA. Por ser casa de hijos excelentes. Por nunca desfallecer. Por enseñarme que todo llega siempre y cuando no olvidemos que es lo que queremos.

A la Universidad Central de Venezuela (UCV), por ser la institución que me abrió las puertas cuando más lo necesitaba, concediéndome el honor de prepararme para la vida, no solo en tus claras aulas de clases, si no en tus pasillos, jardines y cada uno de los rincones que hoy forman parte de mi mejores recuerdo; en especial, mi amada Aula Magna, siendo uno de los mayores privilegios que he tenido en mi vida.

Y a la C.A. Metro de Caracas y a todos sus trabajadores, quienes en tres (3) años se convirtieron en mi familia. Gracias por compartir tan amablemente su tiempo, ideas, conocimientos y experiencias, que me permitieron enamorarme de la organización y por ende de mis trabajos de grado.

CONTENIDO

	pp.
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	Xi
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	1
Planteamiento del problema	1
Objetivos de la investigación	6
Justificación e importancia de la investigación	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
Antecedentes de la investigación	9
Gestión de recursos humanos (RRHH)	15
Gestión de recursos humanos por competencias	23
Factores que afectan a las competencias	56
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	61
Sistema Metro de Caracas	61
CAPÍTULO IV. MÉTODO	68
Preguntas de investigación	68
Definición de variables	69
Tipo de investigación	73
Diseño de la investigación	74
Población	75
Muestra	77
Instrumento	80
Procedimiento	82
Consideraciones éticas	84
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	85
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	139
CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	170
REFERENCIAS	
Referencias bibliográficas	
Referencias electrónicas	

ANEXOS

Anexo 1 - Descripción del cargo de Operador Metro incluyendo todos sus servicios	1-7
Anexo 2 - Encuesta para validar las competencias del cargo de Operador Metro	1-4
Anexo 3 - Encuesta para validar las competencias del cargo de Operador Metro en Servicio de Estaciones	1-4
Anexo 4 - Encuesta para validar las competencias del cargo de Operador Metro en Servicio de Tráfico	1-4
Anexo 5 - Encuesta para validar las competencias del cargo de Operador Metro en Servicio de Protección	1-4
Anexo 6 - Encuesta para validar las competencias del cargo de Operador Metro en Servicio de Equipo	1-4
Anexo 7 - Encuesta para validar las competencias del cargo de Operador Metro en cada uno de sus servicios	1-4

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 -	Pasos de un proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de RRHH	21
Tabla 2 -	Usos de las competencias en lo social	27
Tabla 3 -	Definición conceptual de las competencias del cargo Operador Metro	70
Tabla 4 -	Resumen de los grupos poblacionales	76
Tabla 5 -	Distribución de los operadores en las diferentes Intendencias	77
Tabla 6 -	Distribución de los supervisores e inspectores en las diferentes intendencias	78
Tabla 7 -	Distribución del personal directivo	79
Tabla 8 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE)	86
Tabla 9 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST)	87
Tabla 10 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP)	89
Tabla 11 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ)	90
Tabla 12 -	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro según el servicio (OSE, OST, OSP, OSQ)	92
Tabla 13 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los operadores encuestados	94
Tabla 14 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los supervisores e inspectores encuestados	96
Tabla 15 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el personal directivo encuestado	97
Tabla 16 -	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el nivel del cargo del personal encuestado	99
Tabla 17 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los operadores encuestados	100
Tabla 18 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los supervisores e inspectores encuestados	102
Tabla 19 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el personal directivo encuestado	103
Tabla 20 -	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el nivel del cargo del personal encuestado	105

Tabla 21 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los operadores encuestados	107
Tabla 22 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los supervisores e inspectores encuestados	108
Tabla 23 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el personal directivo encuestado	110
Tabla 24 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el nivel del cargo del personal encuestado	111
Tabla 25 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los operadores encuestados	113
Tabla 26 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los supervisores e inspectores encuestados	114
Tabla 27 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el personal directivo encuestado	116
Tabla 28 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el nivel del cargo del personal encuestado	118
Tabla 29 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses	120
Tabla 30 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más	121
Tabla 31 –	Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estación (OSE) según la antigüedad de los trabajadores encuestados	123
Tabla 32 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses	125
Tabla 33 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más	126
Tabla 34 –	Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según la antigüedad de los trabajadores encuestados	128

Tabla 35 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses	129
Tabla 36 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más	130
Tabla 37 –	Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según la antigüedad de los trabajadores encuestados	133
Tabla 38 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses	135
Tabla 39 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más	136
Tabla 40 –	Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estación (OSQ) según la antigüedad de los trabajadores encuestados	138
Tabla 41 –	Resumen de las variables que influyeron sobre las competencias.	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 -	Sistema Metro Caracas	62
Figura 2 -	Metro Caracas	63
Figura 3 -	Metrobús	63
Figura 4 –	Organigrama de la Gerencia de Operaciones de la C.A. Metro de Caracas	80
Figura 5 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE)	86
Figura 6 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST)	88
Figura 7 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP)	89
Figura 8 -	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OSQ)	91
Figura 9 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro según el servicio (OSE, OST, OSP, OSQ)	93
Figura 10 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los operadores encuestados	95
Figura 11 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los supervisores e inspectores encuestados	96
Figura 12 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el personal directivo encuestado	98
Figura 13 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el nivel del cargo del personal encuestado	99
Figura 14 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los operadores encuestados	101
Figura 15 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los supervisores e inspectores encuestados	102
Figura 16 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el personal directivo encuestado	103

Figura 17 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el nivel del cargo del personal encuestado	105
Figura 18 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los operadores encuestados	107
Figura 19 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los supervisores e inspectores encuestados	109
Figura 20 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el personal directivo encuestado	110
Figura 21 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el nivel del cargo del personal encuestado	112
Figura 22 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los operadores encuestados	113
Figura 23 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los supervisores e inspectores encuestados	115
Figura 24 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el personal directivo encuestado	116
Figura 25 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el nivel del cargo del personal encuestado	118
Figura 26 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses	120
Figura 27 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más	122
Figura 28 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSE) según la antigüedad del personal encuestado	123
Figura 29 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses	125

Figura 30 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más	127
Figura 31 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el nivel del cargo del personal encuestado	128
Figura 32 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses	130
Figura 33 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más	132
Figura 34 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según la antigüedad del personal encuestado	133
Figura 35 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses	135
Figura 36 –	Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más	137
Figura 37 –	Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según la antigüedad del personal encuestado	138



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

**COMPETENCIAS DEL CARGO OPERADOR METRO SEGÚN SERVICIO,
NIVEL DEL CARGO Y ANTIGÜEDAD**

Autora: Esp. Natascha Couto Ferro
Asesor: Mag. Luisa Teresa Angelucci Bastidas

RESUMEN

Aborda una problemática relacionada con la gestión de los recursos humanos (en adelante RRHH), basada en gestión por competencias, entendida como un modelo integral de gestión de los RRHH que contribuye a la detección, adquisición y reforzamiento de las competencias que dan valor añadido a la empresa y que la distingue en su sector. Mide el efecto de las variables de servicio del cargo Operador Metro, nivel del cargo de las personas encuestadas y su antigüedad en la C.A. Metro de Caracas, sobre la valoración de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro para cada uno de sus servicios: Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE), Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST), Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) y Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ). Los trabajadores encuestados fueron ciento treinta y cuatro (134) sujetos distribuidos de la siguiente manera: ochenta (80) operadores, cuarenta (40) supervisores e inspectores y catorce (14) sujetos en cargos directivos. Estas competencias fueron derivadas del estudio que realizó Couto (2008). El trabajo se ubica dentro de los parámetros de la investigación comparativa y cuantitativa, el diseño empleado es descriptivo, transeccional. Entre los hallazgos se puede resaltar el efecto de las variables en las competencias, evidenciándose que la más importante es servicio. Adicionalmente, la jerarquización de las competencias para cada servicio permite descartar las competencias menos importantes.

Descriptorios: C.A. Metro de Caracas, Operador Metro, Empresas de transporte, Gestión por competencias, Evaluación del desempeño, Selección de personal, Nivel del cargo, Antigüedad, Jerarquización.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Los responsables de la gestión en las organizaciones afirman el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de estas. Los factores de competitividad organizativa están, en gran medida, vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas y competencias. De este modo, algunos expertos en el área, entre ellos, Alles (2000), afirman que 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 y asume este reto, enfocándose en la búsqueda e implementación de estrategias sistematizadas en el desarrollo de competencias, no sólo para el área de selección de su recurso humano, sino para la evaluación del desempeño de sus trabajadores y capacitación. Al respecto, hace aproximadamente seis (6) años que se inició la incorporación y adaptación de la metodología del Modelo de Competencias, en búsqueda de intensificar la calidad del servicio prestado a sus clientes internos y externos.

En este sentido, las competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, que, correctamente combinados 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 & Fernández, 1996).

La metodología empleada por la C.A. Metro de Caracas para el levantamiento de las competencias laborales del cargo, fue llevada a cabo por la Unidad de Compensación y Beneficios. En una primera instancia, consistió en la comunicación con los diferentes departamentos de la organización, a fin de exponer el objetivo que se pretendía realizar y a su vez con la intención de involucrar a los trabajadores y lograr su compromiso en la participación.

Con la intención de hacer un levantamiento de las funciones y competencias laborales se realizaron reuniones con los participantes en sus puestos de trabajo, así como con sus supervisores, lo que permitió realizar una evaluación de 360°, ya que se contó con la apreciación tanto de los protagonistas del puesto de trabajo como de los responsables o jefes. Adicionalmente, se incluyeron evaluaciones observacionales de las funciones que realizaban cada uno de los encuestados, lo que permitió darle confiabilidad a la información recabada. Se entrevistaron a los trabajadores que ocupaban los puestos en observación, sin embargo, los entrevistadores no contaron con el adiestramiento necesario, lo que pudo conllevar a cometer fallas en el levantamiento, viéndose afectada así la confiabilidad del procedimiento.

Posteriormente, los entrevistadores, procedieron a la elaboración de los perfiles de competencias, el perfil académico y el perfil de experiencia laboral mínimo necesario para poder optar al cargo en cuestión. Así mismo, los expertos en el tema de compensación y beneficios, se reunieron y determinaron las competencias asociadas al cargo en cuestión, siendo las mismas competencias de naturaleza básica o genérica (ver anexo 1).

Es importante resaltar, que la metodología empleada para el levantamiento de estas competencias no fue la más apropiada como para garantizar la validez y confiabilidad de los perfiles establecidos.

Si bien es cierto que el perfil de competencias empleado por la Unidad de Evaluación del Desempeño contemplaba la mayoría de las competencias que se encontraban en las Descripciones de los Cargos pertenecientes a cada uno de los grupos antes mencionados, también es que posiblemente, la evaluación de competencias genéricas podría dificultar no sólo la evaluación si no la valoración de las competencias específicas que diferencian un cargo de otros, aunque entre ellos compartan algunas competencias. Por otra parte, resulta fundamental tener presente que el hecho de que varios cargos compartan competencias genéricas o específicas, no quiere decir que la competencia en cuestión requiera estar presente en el mismo nivel de dominio en ambos cargos.

Adicionalmente, es importante resaltar el hecho de que cada una de las unidades que tienen inherencia con el modelo de competencias, trabajaron prácticamente de forma independiente, lo cual trajo como consecuencia, que la Unidad de Captación y Empleo realizara la evaluación de un conjunto de competencias que no necesariamente son las competencias que serán evaluadas por la Unidad de Evaluación del Desempeño una vez que el candidato se encuentre laborando en la empresa.

De lo antes expuesto, sobresale como necesario realizar diversos estudios que permitan validar y diferenciar las competencias por cada cargo, ya que las competencias seleccionadas pueden no ser las que necesariamente aseguren un desempeño exitoso del cargo en cuestión.

En este sentido, Couto (2008) realizó un estudio centrándose en el perfil de competencias del cargo de Operador Metro en todos sus servicios, que consistió en validar las competencias asociadas a este cargo en los tres (3) instrumentos antes mencionados (Evaluación del Desempeño, Entrevista Psicológica por Competencias y la Evaluación del desempeño).

A fin de realizar este proceso de validación de los perfiles de competencias asociados al cargo Operador Metro, se procedió a reunir todas las competencias comprendidas en los instrumentos de la Descripción del Cargo, de la Evaluación Psicológica por Competencias (que se realiza al momento de seleccionar personal interno y externo); y el de la Evaluación de Desempeño de los cargos técnicos – Operativos, resultando un total de quince (15) competencias (comunes y no comunes).

Couto (2008) realizó una primera validación de estas competencias, con la aplicación del criterio de juicio de expertos, los cuales validaron un total de diez (10) competencias para el cargo Operador Metro incluyendo todos sus servicios.

Esta validación consistió en someter el grupo de quince (15) competencias según el juicio de expertos, entre los cuales se encontraban metodólogos, psicólogos, expertos en el área de RRHH de la Empresa y expertos en el área operativa, a los cuales se les aplicó una encuesta (ver anexo N° 2) donde debían jerarquizar el grupo de quince (15) competencias, en orden descendiente de importancia, para el cargo en cuestión. Posteriormente, se procesaron los resultados con la ayuda de un programa estadístico (SPSS) para identificar las competencias validadas, según las correlaciones intra-competencias, emitiendo como resultado cinco (5) competencias no validadas, lo que redujo el grupo de competencias relacionadas con el cargo a diez (10).

Basándonos en los resultados antes mencionados, resulta interesante continuar esta línea de investigación, a fin de identificar si existen diferencias en el perfil de competencias según cada uno de los servicios del cargo Operador Metro, debido a que aunque los cuatro (4) servicios se encuentran bajo la misma figura de cargo (Operador Metro), la naturaleza de cada uno de éstos es diferente, aunque no opuestos entre sí.

Adicionalmente es necesario evaluar la influencia de algunas variables relacionadas con los trabajadores encuestados, tales como, el servicio en que labora el personal operativo, el nivel del cargo que ocupan y la antigüedad en la empresa, sobre la valoración de las competencias para cada uno de los servicios. También permitirá conformar progresivamente una metodología de trabajo que permita establecer y validar no sólo el perfil del cargo Operador Metro en sus diferentes servicios, también a mediano plazo se puede aplicar al resto de los cargos de la C.A. Metro de Caracas.

La importancia de abordar las competencias en función de los cuatro (4) servicios del cargo Operador Metro obedece a que la naturaleza de cada uno de éstos es diferente según las variables: servicio, nivel del cargo y antigüedad en la Empresa. En cuanto a estos servicios contemplados en el cargo Operador Metro, es importante mencionar, que el proceso de selección para este cargo es inicialmente un proceso de reclutamiento externo, en el que se captan aquellos aspirantes que desean formar parte de la Empresa, desempeñándose como Operador Metro en Servicios de Estaciones, constituyendo el primer servicio en el que inician todos los Operadores Metro actualmente. Posteriormente, según la necesidad de la Empresa, se pueden abrir procesos de auto postulación para los Servicios de Tráfico, con características de movilidad horizontal. Los siguientes servicios que suceden al antes mencionado, son los Servicios de Protección y Equipos, según los requerimientos de la Gerencia Ejecutiva de Transporte Metro.

Por tal efecto, tanto la Antigüedad como la Jerarquía en la Empresa son aspectos interesantes a considerar al momento de estudiar la valoración (jerarquización) de las competencias del cargo en estudio, dado que la movilidad de tipo horizontal implica diferencias no sólo en la antigüedad de los trabajadores de cada servicio, sino en su nivel de experiencia y conocimientos. Por lo anterior, se puede inferir que estos aspectos pueden marcar diferencias en cuanto a la jerarquización de las competencias más relevantes para cada uno de los servicios.

En consideración a lo antes mencionado y con base en los resultados de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro (incluyendo todos sus servicios) validadas en la investigación de Couto (2008), la siguiente investigación plantea la siguiente interrogante:

- ¿Existen diferencias dentro de la jerarquía de las diez (10) competencias según los servicios del cargo Operador Metro (OSE, OST, OSP, OSQ), el nivel del puesto que ocupan y la antigüedad en la empresa en el puesto de las personas encuestadas?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Evaluar en qué medida las competencias del cargo Operador Metro se encuentran diferenciadas por las variables: servicio, nivel del cargo y antigüedad en la Empresa de los trabajadores encuestados.

Objetivos específicos

1. Establecer la jerarquía de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro según cada uno de los servicios (OSE, OST, OSP, OSQ).
2. Establecer la jerarquía de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en cada uno de los servicios (OSE, OST, OSP, OSQ) según el nivel del cargo de las personas encuestadas.
3. Establecer la jerarquía de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en cada uno de los servicios (OSE, OST, OSP, OSQ) según la antigüedad en la empresa de las personas encuestadas.

Justificación e importancia de la investigación

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

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

(...) es indudable que 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, debido a su actuación estratégica como fuente de ventajas sostenibles en el tiempo.

Este enfoque, abandona definitivamente la tradicional manera analítica de ver los RRHH, en evolución hacia la gestión estratégica basada en competencias, concepto que pasa a ser el pilar de procesos 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 se diferencian en cada uno de los servicios (Servicio de Estaciones, Tráfico, Protección y Equipos), a fin de que sean

las competencias realmente predictivas de un desempeño superior de aquellos candidatos a ocupar los puestos.

Así mismo, además de diferenciar las competencias por servicio, surge la inquietud de evaluar si la valoración de estas competencias se ven influenciadas por variables personales tales como, nivel del cargo y la antigüedad en la empresa de los trabajadores encuestados, dado que estas dos (2) variables resultan importantes dentro del contexto organizacional.

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 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, quien debe proporcionar calidad de servicio 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 surge como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas alcancen 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, propone considerar 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 (1973) plantea 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 directamente con el desempeño de las tareas laborales y tienen como referencia aquellos empleados que son particularmente exitosos frente a los que 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 tenían 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 que muestra claramente que las pruebas de aptitud académica y de conocimientos generales, utilizadas tradicionalmente, así como las credenciales y las notas escolares no predicen la actuación en el trabajo o el éxito en la vida, y muchas veces están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socio-económicos inferiores. (McClelland, 1973; p. 1)

McClelland identifica los principios para llevar a cabo investigaciones y variables que permiten predecir la actuación en el trabajo. Mitrani, Dalziel y Suárez, (1994; p. 56) señalan como 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 de otro que no lo había tenido. De esta forma, identificar las características asociables al éxito.
- *Identificar ideas y conductas operativas casualmente relacionadas con los resultados favorables:* la medición de competencias debe implicar situaciones abiertas, en las que el individuo debe generar una conducta.

Estas observaciones llevaron a McClelland (1973) a la búsqueda de un método confiable para evaluar el desempeño laboral. De esta manera, aplica 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. Desarrolla y utiliza 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 las que el individuo debe generar una conducta. Todo ello, dentro en el 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.

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

McClelland (1973) determina que las características o competencias que diferencian a los funcionarios con desempeño superior de aquellos con desempeño promedio son: la sensibilidad interpersonal ante las diferencias culturales, la habilidad para entender las redes políticas y la capacidad de mantener expectativas positivas hacia la gente. Observa también que estas competencias no varían entre unos y otros candidatos según raza, sexo o estado socioeconómico. La presentación de este estudio significa 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 contribuyen a que la educación centre 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 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:*

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

- *Proposición de un modelo para la determinación del perfil de competencias de un cargo gerencial*, de Maribel Casinelli, Mayerling Romero (1994), 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., propone un modelo de selección en el cargo de visitantes médicos.
- *Modelo de competencias aplicado a la identificación de necesidades de adiestramiento*, (1996) de María Verónica Maggio Rodríguez, Marie Michelle Magloire Pavitt, se centra en la Industria Molinera de Trigo.
- *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, 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, 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 socio-laboral 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, 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, se centra 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 se basa 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, 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 (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), 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, en el área de recursos humanos, encontramos dos posibilidades: la empresa tiene un jefe de personal que reporta al gerente administrativo, lo que indica que la empresa sólo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y de temas de índole administrativo; o 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.

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 las 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.

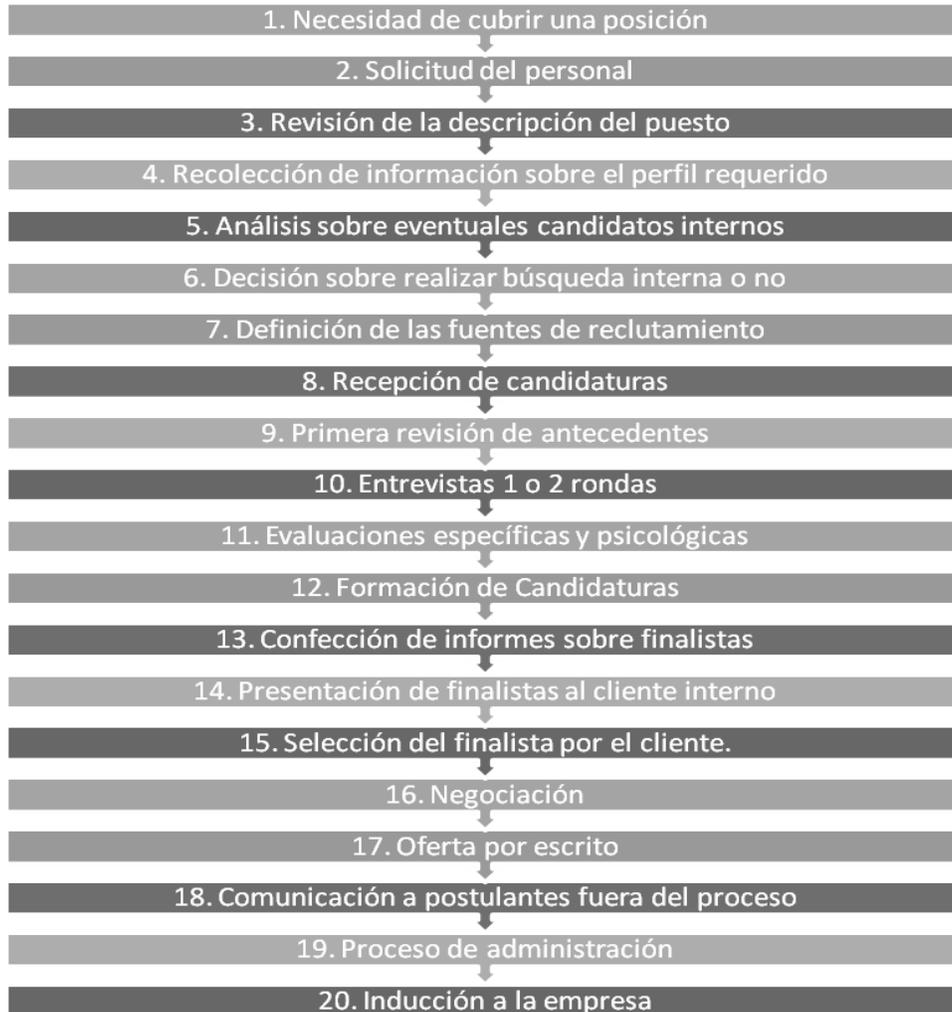
Es un proceso en que las personas involucradas deben conocer los objetivos, políticas y prácticas que se emplean en la selección para tomar la decisión final (Sherman, A; Bohlander, T y Snell H. 1998; p. 120).

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 (ver Tabla 1). 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 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.

Tabla 1 - Pasos de un proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de RRHH



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.

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 desarrolla su investigación utilizando una estricta metodología que combina áreas como la sociología, la psicología y la estadística.

Estas investigaciones son el punto de partida para identificar las marcadas diferencias existentes entre los enfoques tradicionales que plantean 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 la 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 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 se encuentran 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 *competeter* 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 *competeter* 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 la tabla 2, presentada 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.

Tabla 2 - 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”.
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”.
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 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”.
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.	“Los empleados de esta sección están compitiendo entre sí por ganar el premio al mejor vendedor de seguros del mes”.
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 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”.
Competencia como actividad deportiva. Se refiere a eventos deportivos en calidad de sustantivo.	“Ayer se llevó a cabo una competencia ciclística en... que ganó...”.
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”.
Competencia como idoneidad. Se refiere al calificativo de apto o no apto con respecto al desempeño en un puesto de trabajo.	“La secretaria de la oficina de personal tiene una alta competencia debido a que atiende muy bien a las personas y les brinda la suficiente información”.

Fuente: Tobón, S., 2005; p. 44

El surgimiento del enfoque de competencias laborales se encuentra 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

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce la existencia de múltiples definiciones sobre las competencias (2002; c/p Rodríguez y Posadas, 2007), sin embargo a continuación se presentan algunas de las más 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, 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, una definición de competencia que engloba los aspectos más relevantes de las definiciones expuestas es: 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 novedosos sistemas de selección se crearon a fin de solventar las deficiencias de los procesos de selección anteriormente aplicados, donde la selección basada en las variables tradicionales de personalidad e inteligencia solo garantizaba el 20 % del éxito laboral. (Schmidt y Hunter, 1998, c/p Castro, 2004; p. 122)

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 un grupo de 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**urriculu**M**). 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 sub-competencia.

La verificación de las sub-competencias garantiza la normalización y validación de las competencias laborales. Además los datos adicionales obtenidos por cada sub-competencia 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 sub-competencias 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 sub-competencia seleccionada. En esta actividad se identifican los pasos necesarios para ejecutar las sub-competencias, 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 sub-competencia; las indicaciones más importantes que debe tomar en cuenta el estudiante antes de ejecutar la sub-competencia; los errores en que puede incurrir si no realiza correctamente la misma.

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 restablecer 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 determina 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).

Factores que afectan a las competencias

Después de más de una década de investigaciones, se ha comprobado la incidencia que algunos factores pueden llegar a tener en la percepción de las competencias; estos factores pueden ser la edad, la antigüedad en el cargo evaluado, el nivel académico, la jerarquía del cargo del evaluador, entre otros.

En tal sentido, a continuación se expondrán un conjunto de investigaciones que pretenden mostrar esta incidencia, sin embargo, es importante resaltar que en su mayoría abordan el área de competencia, más no, las competencias laborales, lo que se tomará en cuenta al momento de realizar la discusión y generalización de los resultados.

Recientemente Rodríguez y Posadas (2007), delimitan las dimensiones psicológicas en ambientes de trabajo, abordan tres (3) aspectos:

- Factores psicológicos asociados al contexto laboral , es decir, es una dimensión valorativa que se refiere al conjunto de acciones y creencias de los individuos con respecto a criterios y valores relacionados con aspectos morales y éticos de la organización;
- La dimensión efectiva del comportamiento laboral, que se encuentra igualmente dentro de los factores psicológicos; está compuesta por competencias y habilidades que se corresponden al desempeño o práctica del personal directivo y no directivo; y
- La dimensión no psicológica que influye en el comportamiento individual, tales como, los Objetivos Institucionales, la Política Laboral, la Organización Institucional y el Perfil del Puesto, clasificándolos en perfiles con funciones o prácticas directivas y no directivas.

Uno de los enfoques de esta investigación es delimitar las competencias y funciones de los cargos directivos con respecto a los no directivos, concluye así que no existen diferencias significativas ni en aspectos psicológicos ni en los no psicológicos.

Peniche (2006) lleva a cabo una investigación donde uno de los objetivos determina las diferencias en la percepción de los encuestados acerca de la efectividad del director, evaluada por competencias según las características de los docentes (género, formación, años de experiencia, grado máximo de estudios). La investigación es de tipo cuantitativa, con un diseño descriptivo. El procedimiento consiste en encuestar a los docentes de dos (2) escuelas (Escuela A y Escuela B), en un total de setenta y nueve (79) docentes encuestados. La encuesta consiste en

medir las competencias de efectividad de los directivos de ambas instituciones; esta efectividad se encontraba integrada por nueve (9) dimensiones:

- Administración,
- Comunicación y relaciones humanas,
- Desarrollo académico,
- Desarrollo organizacional,
- Educación para la competitividad y globalización,
- Legislación y normatividad,
- Liderazgo,
- Motivación, y
- Responsabilidad (ética, profesional, social y de vinculación).

Aunque los resultados no comprueban una diferencia significativa entre las respuestas de los docentes (percepción) sobre la efectividad del director, en relación a la edad, grado máximo de estudios realizados y género, sin embargo, se encuentra que a mayor experiencia laboral, mayor percepción de efectividad del director de la Escuela A; sin embargo, en la Escuela B, evidencia diferencias significativas entre los profesores con diferentes grados de instrucción, a mayor grado de instrucción del docente, menor era la puntuación dada en la dimensión de gestión relacionada con la efectividad del mismo.

Otra de las investigaciones que presentan algunos hallazgos con respecto a la incidencia del nivel académico en las competencias, es la de Torres (2002). El objetivo de esta investigación es proponer un modelo que reúne los posibles roles que se desempeñan en cualquier trabajo, para elaborar un perfil, a partir del cual extraer las competencias requeridas para desempeñar este cargo de manera exitosa. El tipo de investigación fue de tipo longitudinal, empleando la información de empresas de diversos tipos y tamaños, lo que permite establecer diferencias significativas entre lo señalado en los manuales de funciones y lo que realmente hace el trabajador en el puesto de trabajo. Por otra parte, los autores afirman que no pueden demostrar que un trabajador con formación universitaria posee el

conocimiento relacionado con su área de formación y que sea capaz de combinarlo con la experiencia con otros conocimientos y con su percepción de la totalidad, lo que trae como consecuencia un resultado de una alta calidad y competencia.

Por otra parte se encuentra el estudio realizado por Estévez y col. (2003), cuyo objetivo es conocer el currículo real del Programa Supérate de la Universidad del Noroeste, con el fin de contribuir a fundamentar el mejoramiento curricular de una alternativa educativa única en su tipo en Sonora (México). La metodología aplicada es la de Estévez y Fimbres (1998) a fin de analizar el currículo formal y su comparación con el currículo real desde la perspectiva de sus protagonistas, los profesores que lo imparten y de los estudiantes quienes participan en ese proceso de aprendizaje. Las variables e instrumentos empleados se derivan de las fuentes internas y externas analizadas del currículo en la interpretación de los resultados. Uno de los hallazgos encontrados en esta investigación es que los profesores manifestaron mayor actualización que los estudiantes en tópicos disciplinares, lo que se podría interpretar como que no sólo la diferencia en cuanto formación académica de ambos protagonistas (estudiantes y profesores) pudo haber influido en esos resultados, sino también la diferencia en cuanto a nivel jerárquico se refiere.

Sin embargo, otros autores como Bandt, (1999, citado por Cardona, 2005) afirman que los jóvenes una vez que se incorporan activamente al mercado de trabajo, suelen presentar flexibilidad en los aprendizajes y responden más fácil a las exigencias laborales. La principal razón para recurrir a las competencias es, en principio, la ambición a tener acceso a un más alto nivel de complejidad del escenario del mundo del trabajo, que ya no está dominado por los esquemas rígidos y tecnológicamente determinados por la relación hombre-máquina, sino por una relación hombre-hombre y hombre-naturaleza, que desemboca en que los trabajadores tengan esencialmente, competencias, conocimientos y know-how".

De lo anterior se puede concluir que efectivamente la fuerza laboral y por tanto la manera de percibir el cargo y las competencias asociadas a éste, se ven

influenciadas por la edad, así como por la experiencia, nivel de jerarquía y evidentemente por la naturaleza de su cargo, ya que depende del conocimiento y experticia de la manera en que evaluará y percibirá su entorno, en este caso en particular, las competencias.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Sistema Metro de Caracas

Según el Manual de Organización de la Compañía Anónima 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. 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, pero es el 08 de agosto de 1977 que la C.A. Metro de Caracas se crea jurídicamente, según los documentos que reposan en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital de la República Bolivariana de Venezuela.

Esta empresa fue concebida como un sistema de transporte masivo, orientada a prestar un servicio seguro, eficiente, rápido y confortable a la población que reside en el Distrito Capital y sus adyacencias. Este sistema está conformado por una red ferroviaria (Metro) y por una red de transporte superficial (Metrobús).

Para cumplir con su objetivo, la C.A. Metro de Caracas se constituye como 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.

El primer tramo del Metro, correspondió a la Línea 1, desde Propatria hasta la estación de Chacaíto, fue inaugurado oficialmente el 02 de enero de 1983,

realizándose importantes progresos en la evolución de la red ferroviaria hasta llegar a lo que es hoy en día, tres (3) líneas operativas con treinta y nueve (39) estaciones en total. Se encuentran distribuidas de la siguiente manera: veintidós (22) estaciones en la **Línea 1**, desde Propatria hasta Palo Verde; trece (13) estaciones en la **Línea 2** que van desde Caricuao – Las Adjuntas hasta el Silencio, en el centro de la ciudad, y que comenzó a prestar servicio comercial en octubre de 1987; cuatro (4) estaciones en la **Línea 3**, que inauguró su primer tramo el 18 de diciembre de 1994, que va desde El Valle hasta Plaza Venezuela, con la reciente apertura de la estación de La Rinconada; y cuatro (4) estaciones en la **Línea 4** inauguradas el 18 de julio de 2006, que van desde Capuchinos hasta la Zona Rental en Plaza Venezuela (ver figura 1).



Figura 1 - Sistema Metro Caracas

Se ha planificado la red básica del Metro de Caracas de 6 líneas urbanas, una interurbana y una red alimentadora de Metrobuses. Complementarán el sistema, la **Línea 5**, de Capuchinos al El Cafetal y la **Línea 6** que irá desde Parque del Este

hasta El Hatillo. Adicionalmente, el Metro de Caracas opera de manera integrada con el Metro de los Teques y el sistema ferroviario de los Valles del Tuy.



Figura 2 - Metro Caracas

El 04 de octubre de 1987 fue concebido el Sistema de Metrobús como un sistema alimentador del servicio ferroviario subterráneo y si bien es cierto que existen algunas rutas establecidas, también lo es que la creación o eliminación de las mismas se encuentran sujetas a la necesidad que tenga la empresa en un momento determinado.



Figura 3 - Metrobús

Según el Manual de Organización de la C.A. Metro de Caracas (2000), en general los lineamientos filosóficos que establecen la operatividad de la organización son:

Misión

Transportar ciudadanos y ciudadanas, a través de un Sistema Metropolitano de Transporte conformado por el Sistema Ferroviario Metropolitano (Metro), el Sistema de Transporte Superficial (Metrobús), el Sistema de Teleférico (Metrocable) o cualquier otra modalidad, con una organización apegada a los principios de la nueva sociedad socialista, prestando un servicio integrado, solidario y de calidad, que considere el respeto a la dignidad del ser humano y contribuya a elevar la calidad de vida de los habitantes de la Gran Caracas.

Visión

Ser la Empresa socialista de servicio público ejemplar en el país, a través de la prestación de un servicio de transporte integrado en la Gran Caracas, solidario y de calidad, con un alto grado de sensibilidad social.

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.

Valores

- El Usuario es de la mayor importancia para CAMETRO y debe recibir un excelente servicio.
- El Usuario puede aprender nuevas conductas y debe ser persuadido en vez de reprimido.
- CAMETRO, tiene la oportunidad de mejorar la calidad de vida en la ciudad y debe aprovecharla.
- CAMETRO, está en capacidad de crear, adquirir, conservar, y transferir experiencia y tecnología de transporte.
- CAMETRO, tiene la alta responsabilidad de crear y mantener una excelente imagen y un elevado nivel de prestigio.
- CAMETRO, debe buscar la excelencia en todas sus actividades y a todos los niveles de la organización.
- El ejemplo de CAMETRO puede extenderse a otras actividades y áreas del país.

A efectos de la investigación es importante exponer cómo se encuentra concebido el funcionamiento de las áreas operativas. En el sistema subterráneo, existen tres (3) áreas operativas bien delimitadas que son: 1.- El área de estaciones, 2.- El área de tráfico, y 3.- El área de control, la cual tiene dos (2) sub áreas que son: las Torres de Control de los Patios y el Centro de Control.

Área de Estaciones

Esta área tiene como función brindar la atención directa al usuario beneficiario del servicio, específicamente en la venta de boletos y en la solución de incidentes relacionados con la seguridad en los ambientes de las estaciones. El personal encargado de esta área es denominado de la siguiente manera: Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE), Operador Metro en Servicio de Protección (OSP), Supervisores en Servicios de Estaciones (SES), Inspectores de Estaciones (IES) y Promotores de Servicios.

Área de Tráfico

Tiene como función realizar el movimiento de los trenes en las vías principales y en los patios, garantizando la prestación del servicio. El personal encargado de cumplir este objetivo está conformado de la siguiente manera: Operador Metro en Servicio de Trenes (OST), Operador Metro en Servicio de Equipos (OSQ), Supervisor de Tráfico (STR), Supervisor de Líneas (SDL) e Inspector de Tráfico (ITR).

Área de Control

Esta área tiene la función de regular el movimiento de trenes en las vías principales y controla todo el funcionamiento del sistema metro desde el punto de vista de los procedimientos, que garantiza la puesta en práctica de su objetivo y de su misión. Esta área tiene a su vez, dos (2) sub áreas: una ubicada en la torre de control de los patios, que se encarga de controlar la entrada y salida de los trenes de los estacionamientos hacia las líneas y viceversa; y otra, denominada Centro de Control de Operaciones ubicada en la Estación Hoyada. El personal que labora en ésta área se denomina: Controlador de Tráfico (CTR) e Inspector de Control (ICO).

Respecto a la distribución de las áreas operativas, la C.A. Metro de Caracas ha adoptado una división funcional con la finalidad de facilitar la creación de las tablas de rotación de los trabajadores, así como la distribución de las responsabilidades en cuanto a sector geográfico se refiere, entre otras. La función que cumplen las Intendencias de Estaciones es fundamentalmente regular las áreas de estaciones mencionadas anteriormente. La función de las Intendencias de Tráfico, es básicamente regular las áreas operativas de Tráfico y las de Control operativo, específicamente las Torres de Control ubicadas en los patios.

A su vez, las Intendencias se encuentran distribuidas en las tres (3) líneas principales del sistema, que son la Línea 1, la Línea 2 y la Línea 3, es decir, que existen seis (6) Intendencias en total, de las cuales, tres (3) son Intendencias de Estaciones y tres (3) son Intendencias de Tráfico. Actualmente la empresa tiene: la Intendencia de Estaciones Uno (IEU) ubicada en la Estación la Hoyada; Intendencia de Estaciones Dos (IED) ubicada en la Estación Carapita y la Intendencia de Estaciones Tres (IET) ubicada en la Estación Altamira. La ubicación de las Intendencias de Tráfico es la siguiente: la Intendencia de Tráfico Uno (ITU) se encuentra en Patios y Talleres de Propatria, donde a su vez se encuentra una Torre de Control; la Intendencia de Tráfico Dos (ITD) se encuentra en Patios y Talleres las Adjuntas, donde se encuentra la otra Torre de Control; y finalmente está la Intendencia de Tráfico Tres (ITT), ubicada en la Estación el Valle.

A manera de conclusión, la C.A. Metro de Caracas es una empresa con miras claras hacia el futuro, programada a la expansión no solo en cuanto a líneas se refiere si no en cuanto a diversificación de servicios de transporte masivo, tales como el Servicio de Metro, Metrosheep y Cable Tren que se encuentra actualmente en construcción. Adicionalmente, el Metro se enfrenta a la diversificación del tipo de usuario, lo que conlleva a tener personal calificado para afrontar todos estos retos y a desempeñarse en nuevos roles que se ajusten a las necesidades de la organización.

CAPÍTULO IV

MÉTODO

A continuación se explica cuales serán los métodos, reglas y procedimientos utilizados para responder a los objetivos planteados originalmente en la presente investigación. Así mismo, se plantea cual es el tipo de estudio y su diseño, así como el universo o población y muestra seleccionada; las técnicas de recolección de datos, las variables, los procedimientos para analizar las variables en estudio, entre otros.

Preguntas de Investigación

- 1.- ¿Existirán diferencias en la jerarquía de las diez (10) competencias según los servicios del cargo *Operador Metro* (OSE, OST, OSP, OSQ)?
- 2.- ¿Existen diferencias en la jerarquía de las diez (10) competencias de cada servicio según la el nivel del cargo del puesto de los trabajadores encuestados?
- 3.- ¿Existen diferencias en la jerarquía de las diez (10) competencias de cada servicio según la antigüedad de los trabajadores encuestados en la C.A. Metro de Caracas?

Definición de las variables

Variable dependiente

- Competencias

Definición conceptual

“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, p. 9)

Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta las diez (10) competencias que fueron validadas en la investigación de Couto (2008) las cuales se definen de acuerdo a las dimensiones establecidas según el modelo teórico de competencias manejado 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, es decir, las competencias del cargo *Operador Metro*, las cuales se encuentran definidas en la tabla 3 presentada a continuación.

Tabla 3 - Definición conceptual de las competencias del cargo Operador Metro

Competencia	Definición conceptual
Orientación hacia el Servicio al 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.
Impacto de 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 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.

Competencia	Definición conceptual
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.
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.
Búsqueda 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.

Definición operacional

Cada una de estas competencias presenta una valoración según una escala que va del uno (1) al diez (10), donde los trabajadores encuestados tenían que ubicar a cada una de las competencias antes expuestas en una jerarquía que va desde la primera (1) a la última posición (10); es decir, que a mayor puntuación menor importancia en la jerarquía.

Variables independientes

- Servicio

Definición conceptual

Son las diferentes áreas de trabajo que comprende el cargo de Operador Metro, donde se encuentran agrupadas ciertas actividades técnicas – operativas según la naturaleza y alcance de las mismas.

Definición operacional

Los servicios que comprende son: servicio de estaciones, siendo su naturaleza la atención al usuario; el servicio de tráfico, donde su naturaleza es el manejo y control del material rodante (trenes); el servicio de protección, el cual se centra en velar por la seguridad del usuario y el sistema; y el servicio de equipos, que se enfoca en la atención de las fallas operativas de los equipos.

- Nivel del cargo

Definición conceptual

Es el nivel jerárquico donde se encuentran ubicados los cargos que ocupaban los trabajadores encuestados en la Estructura de Cargos de la C.A. Metro de Caracas, para el momento en que se realizó la encuesta, según el nivel de responsabilidad de los mismos.

Definición operacional

A fin de cumplir con la presente investigación, se conformaron tres (3) grupos según los niveles de responsabilidad de los trabajadores encuestados, quedando de la siguiente manera: *Operadores, Supervisores e Inspectores y Personal Directivo*.

- Antigüedad en la Empresa

Definición conceptual

Antigüedad en la Empresa es el tiempo (traducido en meses) que tiene laborando el sujeto encuestado en la C.A. Metro de Caracas.

Definición operacional

Esta variable será categorizada en dos (2) niveles a seguir: el de trabajadores menos antiguos, comprendido por todos aquellos trabajadores que tienen de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses laborando en la empresa y los trabajadores más antiguos, que son aquellos que tienen desde doscientos cincuenta y un (251) meses a trescientos noventa y ocho (398) meses laborando en la C.A. Metro de Caracas. El motivo por el cual se estableció doscientos cincuenta (250) como punto de corte, es porque permite formar dos (2) grupos equitativos en cada uno de los servicios. Resulta importante recordar que generalmente, la carrera del trabajador metro en el área de Operación Metro inicia por el servicio de estaciones y luego, en caso de así quererlo, se va postulando para el resto de los servicios, pasando por un proceso de selección; esta movilización es horizontal y el recorrido de carrera por los servicios suele darse de la siguiente manera: del servicio de estaciones pasan al servicio de tráfico, luego al servicio de protección y finalmente al servicio de equipo. Dentro de este plan de carrera existe la posibilidad de que el trabajador según su desempeño, competencias, vocación, etc., pase solo por uno o dos servicios y luego se postule para un cargo supervisorio, iniciando de esta manera la movilización vertical dentro de la gerencia en cuestión.

Tipo de investigación

En el presente estudio se desarrollarán los tipos de investigación a mencionar: Investigación de *tipo descriptivo* porque busca obtener información acerca del estado actual del fenómeno en estudio, precisando así la situación tal cual como existe para la fecha del estudio, teniendo como objetivo establecer la jerarquía general de las diez (10) competencias del cargo de Operador Metro validadas en la investigación de Couto (2008).

Fue de *tipo comparativa*, debido a que los objetivos previamente expuestos, plantea identificar las diferencias o semejanzas con respecto a la valoración de las competencias según las variables de servicio, nivel del cargo y antigüedad en la empresa.

La investigación, será abordada a través de un estudio de *tipo cuantitativo*, que permitirá definir cierta tendencia en función de los resultados obtenidos, una vez empleadas una serie de herramientas estadísticas.

Diseño de la investigación

El diseño se caracterizó por ser *de campo, descriptivo, 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). “*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 y Lee, 2002, p. 286).

Es una investigación con un *diseño descriptivo*, ya que se realizó la caracterización de un grupo de competencias, con el fin de establecer su jerarquización según la valorización hecha por los sujetos encuestados. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

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

Población

Existen infinidad de definiciones de población aportadas por los expertos en el área metodológica. La aportada por Balestrini, (1998; pp. 122-126) define a la población o universo como un conjunto finito o infinito de personas, datos, casos, etc. que presentan características comunes. Por otra parte, tenemos la postura de Selltiz (1974, citado por Hernández y otros, 1998) que la definen como todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. En el caso particular de esta investigación, la población se encuentra conformada por los trabajadores en el cargo *Operador Metro* (incluyendo todos los servicios), así como aquellos trabajadores que se encuentran en una posición jerárquica mayor y que tienen relación directa con el cargo en cuestión a seguir:

- *Operadores Metro*: distribuidos en sus cuatro (4) servicios, siendo un total de mil cuatrocientos noventa y siete (1497) trabajadores, de los cuales seiscientos cincuenta (650) son Operadores Metro en Servicio de Estaciones (OSE), cuatrocientos sesenta y uno (461) son Operadores Metro en Servicio de Tráfico (OST), noventa y ocho (98) son Operadores Metro en Servicio de Equipo (OSQ) y doscientos ochenta y ocho (288) son Operadores Metro en Servicio de Protección (OSP).

- *Supervisores e Inspectores*: compuesto por los Supervisores e Inspectores de los diferentes servicios siendo un total de trescientos cincuenta y ocho (358) trabajadores; trescientos diez (310) son Supervisores de Operación Metro, de los cuales doscientos ocho (208) son del Servicio de Estaciones (SES), veinticinco (25), Supervisores de Operación Metro en

Servicio de Equipo (SEQ), treinta y siete (37) son del servicio de tráfico (STR) y cuarenta (40) son Controladores de Tráfico (CTR). Con respecto a los Inspectores, son un total de cuarenta (40) trabajadores ocupando ese cargo, de los cuales veinticuatro (24) son Inspectores de Operación Metro en Servicio de Estaciones (ISE), once (11) son Inspectores de Operación Metro en Servicio de Tráfico (IST) y cinco (5) son Inspectores de Control Operativo (ICO).

- *Personal Directivo:* conformado por el Gerente Ejecutivo de Transporte Metro; tres (3) Especialistas Técnicos; dos (2) Gerentes de Línea, de los cuales uno es el Gerente de Línea 1 y 3 y otro, el Gerente de Línea 2; así como el Gerente de Control Operativo; ocho (8) Intendentes, de los cuales uno (1) es Intendente de Estaciones Sector Uno, uno (1) es Intendente de Estaciones Sector Dos, uno (1) es Intendente de Estaciones Sector Tres, uno (1) es Intendente de Tráfico Sector Uno, uno (1) es Intendente de Tráfico Sector Dos y uno (1) es Intendente de Tráfico Sector Tres.

A fin de exponer representar gráficamente la distribución de la población se presenta la tabla 4.

Tabla 4 - Resumen de los grupos poblacionales*

Servicios	Cargos						TOTAL
	Operadores	Supervisores	Inspectores	Intendentes	Especialistas técnicos de operaciones	Gerentes de línea	
OSQ	98	25		8	3	2	TOTAL
OSE	650	208	24				
OST	461	37	11				
OSP	288						
CCO		40	5				
TOTAL	1497	310	40	8	3	2	1860

* Los datos presentados en el párrafo anterior corresponden al Registro de Asignación de Posición (RAP) de fecha once (11) de abril de 2008 y fueron suministrados por la Coordinación de Planificación perteneciente a la Gerencia Técnica de Personal adscrita a la Gerencia Corporativa de RRHH.

Muestra

En cuanto a la muestra, Sabino (1992) la define como una parte del todo que llamamos universo o población y que sirve para representarlo, en este caso, la muestra de la presente investigación se encuentra conformada por los expertos que participaron llenando las encuestas según el cargo que tenían. Con respecto al diseño muestral empleado es *intencional* debido a que al momento de la selección de la muestra, ya se tenía definida la categoría o característica que debían cumplir los trabajadores para poder ser encuestados (el cargo que desempeñaba en la empresa al momento de realizar las encuestas). Es *no probabilística* debido a que no se aplicó ningún método probabilístico para la selección de la muestra.

Para responder las preguntas de investigación antes expuestas, la muestra se encuentra conformada por el 100% de los trabajadores encuestados, dando un total de ciento treinta y cuatro (134) sujetos distribuidos en Operadores, Supervisores e Inspectores y el Personal Directivo.

- *Operadores Metro:* Compuesto por ochenta (80) operadores distribuidos en los diferentes servicios a seguir: veinte (20) Operadores en Servicio de Estaciones (OSE), veinte (20) Operadores en Servicio de Tráfico (OST), veinte (20) Operadores en Servicio de Protección (OSP) y veinte (20) Operadores en Servicio de Equipo (OSQ). (ver tabla 5).

Tabla 5 - Distribución de los operadores en las diferentes intendencias

Intendencia	OSE	OST	OSP	OSQ
IEU	7		9	
IED	3		3	
IET	10		8	
ITU		8		6
ITD		6		9
ITT		6		5
TOTAL	20	20	20	20

- *Supervisores e Inspectores:* Compuesto por veintinueve (29) *Supervisores*, de los cuales dieciocho (18) son Supervisores de Estaciones (SES) y siete (7) son Supervisores de Torre de Control (STC) cuatro (4) son Supervisores de Tráfico (STR). Adicionalmente, en este grupo se encuentran siete (7) *Inspectores*, de los cuales dos (2) son Inspectores del Centro de Control de Operaciones (ICO), dos (2) son Inspectores de Estaciones (IES) y tres (3) son Inspectores de Tráfico (ITR) y finalmente por cuatro (4) *Controladores de Tráfico (CTR)*. (ver tabla 6).

Tabla 6- Distribución de los Supervisores e Inspectores en las diferentes intendencias

	OSE	#	OST	#	OSP	#	OSQ	#	
CCO			CTR	2			CTR	2	
			ICO	1			ICO	1	
IEU	Los SES de IET son los mismos que los de IEU				IES	1			
					SES	4			
IED	SES	3							
IET	IES	1							
	SES	6			SES	5			
ITU			ITR	2					
			STR	1			STC	4	
ITD			ITR	1	Los SES supervisan a los OSP				
			STR	1		STC	3		
ITT			STR	2					
TOTAL	10		10			10		10	

- *Personal Directivo:* Dado que el número de directivos es muy bajo se encuestarán todos los integrantes de esta población no constituyéndose éste en una muestra. (ver tabla 7).

Tabla 7- Distribución del Personal Directivo

Cargo	N°	Cargo	N°
Gerente Ejecutivo de Transporte Metro	1	Intendente de Control Operativo	1
Gerente de Control Operativo	1	Intendente de Estación Tramo Uno	1
Gerente de Línea 1 & 3	1	Intendente de Tráfico Tramo Uno	1
Gerente de Línea 2	1	Intendente de Estación Tramo Dos	1
Especialista Técnico	3	Intendente de Tráfico Tramo Dos	1
Intendente de Estaciones Tramo Tres	1	Intendente de Tráfico Tramo Tres	1
TOTAL	8	TOTAL	6

A manera de representar lo antes expuesto y facilitar la comprensión de la posición que cada uno del personal directivo encuestado, a continuación se presenta la figura 4, donde se encuentran los cargos encuestados y su respectiva ubicación en el organigrama de la Gerencia de Operación Metro de la C.A. Metro de Caracas.

**COMPETENCIAS DEL CARGO OPERADOR METRO
SEGÚN SERVICIO, NIVEL DEL CARGO Y ANTIGÜEDAD**

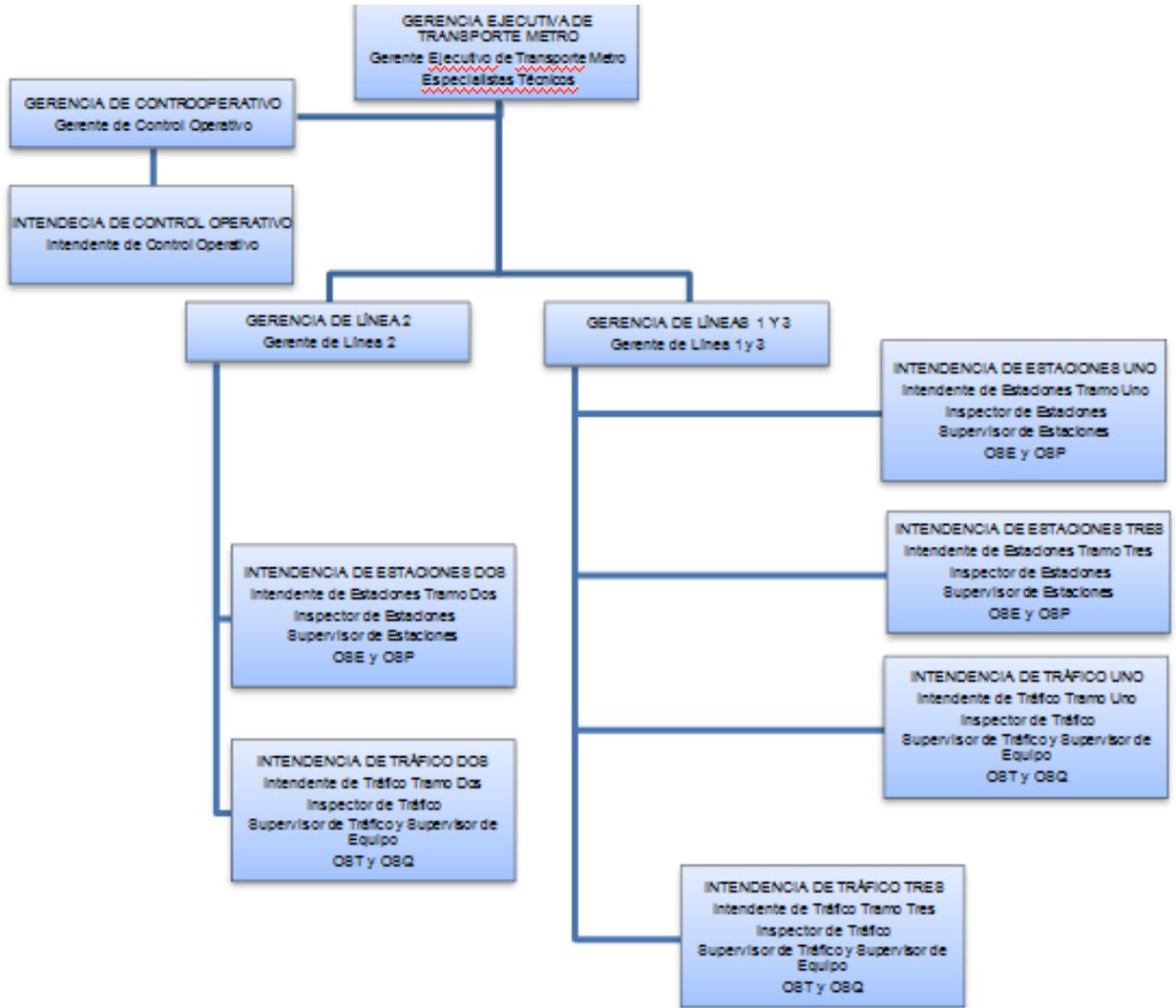


Figura 4 – Organigrama de la Gerencia de Operaciones de la C.A. Metro de Caracas

Instrumento

El instrumento que se empleó para recolectar los datos fueron las encuestas Ad Hoc que llevan por nombre: *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en Servicio de Estaciones* (ver anexo 3), *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en Servicio de Protección* (ver anexo 4), *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en Servicio de Tráfico* (ver anexo 5) y *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en Servicio de Equipos* (ver anexo 6). Dichas encuestas

fueron dirigidas a los expertos del área operativa correspondiente a cada uno de los servicios, con la finalidad de obtener los datos primarios que permitieran dar respuestas a las interrogantes planteadas anteriormente.

Las encuestas fueron adaptadas, a partir del instrumento empleado por Couto (2008) dado que en la presente investigación se trabajó con cada servicio. Los instrumentos aquí empleados consisten en la presentación de las diez (10) competencias validadas estadísticamente del cargo Operador Metro incluyendo todos sus servicios, validación que como se comentó en apartados anteriores, se realizó en la investigación realizada por Couto (2008), donde cada uno de los trabajadores estableció un orden de prioridad a cada una de estas competencias, escribiendo el 1, en la más indispensable en el cargo de Operador Metro en el servicio determinado que se corresponda con su cargo, luego el 2, seguidamente el 3, el 4 y así sucesivamente hasta jerarquizarlas todas y llegar al número diez (10); evidentemente no se permitía que le asignaran la misma posición a más de una (1) competencia. Con el fin de estandarizar la aplicación de las encuestas, la investigadora de esta investigación fue la persona que realizó el 100% de las encuestas.

Este instrumento fue revisado por jueces expertos en el área metodológica y de competencias, a fin de garantizar la validez del mismo.

Procedimiento

La estructuración del diseño de la investigación propuesta comprende un proceso en el cual se insertan aspectos relacionados con la teoría en que se fundamenta el estudio y el trabajo de campo que se llevó a cabo para la obtención de la información y los datos relacionados con el tema en estudio. En ese orden de ideas, en lo referente a la conformación de la estructura teórica que sustenta este trabajo, se realizó en dos fases, una, de investigación documental y otra de investigación de campo, las cuales comprenden a su vez tres etapas.

Investigación documental - bibliográfica

- Se exploró y conoció todo el conjunto de fuentes útiles como libros, tesis, artículos, revistas, publicaciones y boletines e informes relacionados con la gestión de RR.HH. por competencias. Se realizó 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.
- Se ordenó el material recabado, lo que permitió detectar aquella información relevante que hacía falta incorporar para llevar a cabo la investigación.
- Se ubicó y seleccionó el material, iniciando así el proceso de registro de información, a través de las técnicas del subrayado y el fichaje. A partir de allí se inició el análisis del material bibliográfico y documental.

Investigación de Campo

- Se realizaron adaptaciones del instrumento empleado en la investigación anterior llevada a cabo por Couto (2008), al cargo Operador Metro en cada uno de sus servicios, derivándose así cinco (5) encuestas, de las cuales cuatro (4) corresponden a cada uno de los servicios a seguir: *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en Servicio de Estaciones* (ver anexo 3), *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en Servicio de Protección* (ver anexo 4), *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en Servicio de Tráfico* (ver anexo 5) y *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en Servicio de Equipos* (ver anexo 6). La 5ª encuesta lleva por nombre *Encuesta para Validar las Competencias del Cargo de Operador Metro en cada uno de sus Servicios*, la cual fue empleada únicamente con el personal directivo (ver anexo 7). Posteriormente, se realizó la codificación del instrumento asignándole números a las alternativas del mismo y aunque dicho instrumento ya había sido validado y aplicado por Couto (2008) se procedió a realizar un proceso de carácter práctico que consistió en someterlo al juicio de los expertos en el área de metodología de la investigación, los cuales realizaron una exhaustiva revisión, tomando como margen las variables y objetivos que persigue la presente investigación. Posteriormente a la revisión, se desprendieron algunas observaciones contempladas en el instrumento final, como comprensión del vocabulario empleado y que las instrucciones estuvieran bien planteadas.
- Seguidamente se procedió con la aplicación del instrumento a la muestra, conformados por trabajadores en el área operativa de la C.A. Metro de Caracas, específicamente de la Gerencia de Transporte Metro.

- Una vez aplicadas todas las encuestas, se procedió a vaciar y procesar los datos en una matriz de doble entrada con ayuda de Excel 2007.

Consideraciones éticas

Esta investigación es llevada a cabo acorde a las normas precisas que garanticen un alto contenido ético no solo en los procedimientos que se llevarán a cabo en el presente estudio, si no en el manejo de los intereses de la empresa así como de los colaboradores, es decir, las personas encuestadas que han accedido a participar, con la finalidad de preservar las posibles repercusiones que puede llegar a tener un manejo inadecuado de dichos aspectos sobre el mundo académico y sobre el ejercicio organizacional.

Se garantizan las relaciones de la investigadora con la empresa son armoniosas, razón por la cual no se emitirán comentarios ni afirmaciones que perjudiquen a la misma, no existiendo así conflictos de intereses que puedan marcar alguna tendencia al momento de comentar los resultados. Adicionalmente se garantiza la privacidad y confidencialidad de todas aquellas personas que han participado y que participarán en la investigación, tales como los trabajadores encuestados, velando a su vez por sus principios de autonomía, donde se cada trabajador le será otorgado respeto, tiempo y oportunidad para decidir si desea o no participar en la investigación; así como el principio de beneficencia, maximizando los beneficios y minimizando los riesgos y finalmente se velará por el principio de justicia, donde la investigadora se hace responsable sobre las consecuencias que podría conllevar la investigación así como los resultados que aquí se expondrán.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado, se presentan y analizan los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento a los sujetos encuestados; estos resultados fueron vaciados en una hoja de cálculo de Excel 2008 y posteriormente fueron procesados mediante en el mismo programa y se presentan según los objetivos de investigación.

Con el fin de dar respuesta al objetivo 1: establecer la jerarquía de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro según cada uno de los servicios (OSE, OST, OSP, OSQ), se obtuvieron los estadísticos descriptivos de media, desviación estándar y el coeficiente de variación de cada competencia, en este caso la media es el indicador que permitió ordenarlas de mayor a menor prioridad. Cabe recordar que un menor puntaje indica mayor importancia otorgada a la competencia.

- ***Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE)***

En la tabla 8 y figura 5, se presenta la jerarquización de las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones. Dentro de las competencias ubicadas en los cinco (5) primeros lugares se encuentran: Orientación hacia el Servicio al Cliente, Disciplina, Compromiso con la Organización, Trabajo en Equipo y Cooperación y Autocontrol, observándose que estas competencias obtuvieron una media menor a cinco (5), encontrándose confusa la posición de la 3ª y 4ª competencia debido a la cercanía de sus medias. Con respecto a las últimas cinco (5) posiciones, se encuentran las competencias de Comunicación, Orientación al Logro, Autoconfianza, Impacto de Influencia y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, ubicándose en la misma posición las dos (2) últimas. En cuanto al coeficiente de las valoraciones asignadas a cada competencia por las personas encuestadas, es moderada o alta a excepción de la competencia Impacto de

Influencia, lo que significa que las distribuciones de las apreciaciones de las competencias tienden a ser dispersas.

Tabla 8 - Jerarquización de las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE)

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Cliente	2,77	2,13	76,95
Disciplina	3,66	2,39	65,35
Compromiso	4,25	2,80	65,99
Equipo	4,36	2,11	48,45
Autocontrol	4,82	2,29	47,43
Comunicación	5,36	2,24	41,80
Logro	6,27	2,28	36,28
Autoconfianza	7,39	2,21	29,95
Influencia	7,70	1,92	24,97
Información	8,41	2,33	27,66

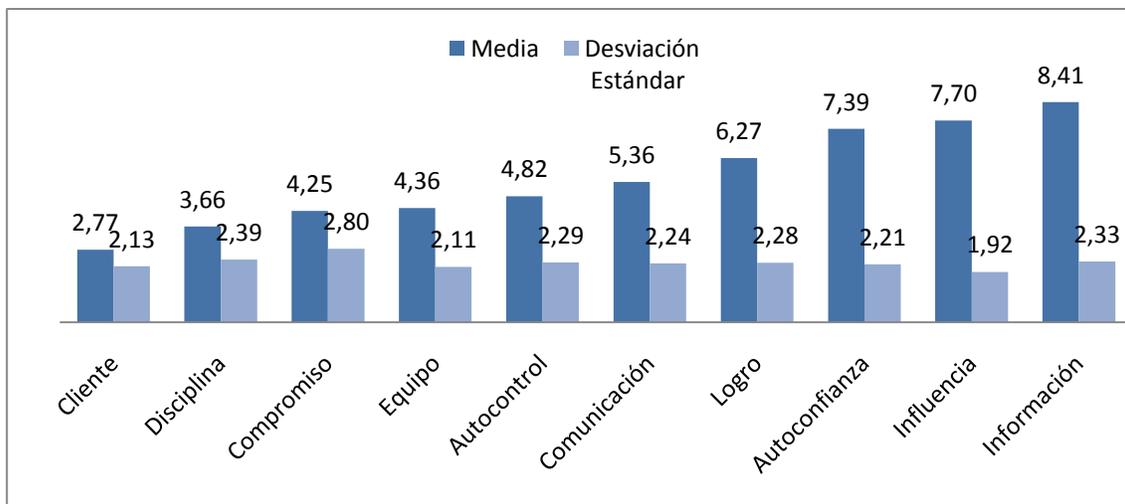


Figura 5 - Jerarquización de las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE)

- **Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST)**

La tabla 9 y figura 6, representan la jerarquización que obtuvieron las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según la muestra total, donde las cinco (5) primeras competencias que se consideraron más importantes para ser exitosos en este cargo son: Autocontrol, Comunicación, Trabajo en Equipo y Cooperación, Disciplina y Autoconfianza. En cuanto a las tres (3) últimas competencias de la jerarquización se encuentran Compromiso con la Organización, Orientación al Logro y Búsqueda de Información. Lo llamativo de esta jerarquización es que varias de las competencias comparten una misma posición según el valor de sus medias, lo que podría estar indicando que los trabajadores no coincidieron en la valoración que hicieron a dichas competencias. Al observar el coeficiente de variación se tiene que todas las distribuciones son dispersas.

Tabla 9 - Jerarquización de las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST)

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Autocontrol	3,89	2,25	57,99
Comunicación	4,16	2,43	58,42
Equipo	4,70	2,87	61,09
Disciplina	4,84	2,66	54,92
Autoconfianza	5,11	2,41	47,19
Cliente	5,61	3,10	55,30
Influencia	6,09	2,97	48,78
Compromiso	6,16	2,88	46,71
Logro	7,09	2,64	37,23
Información	7,34	2,29	31,22

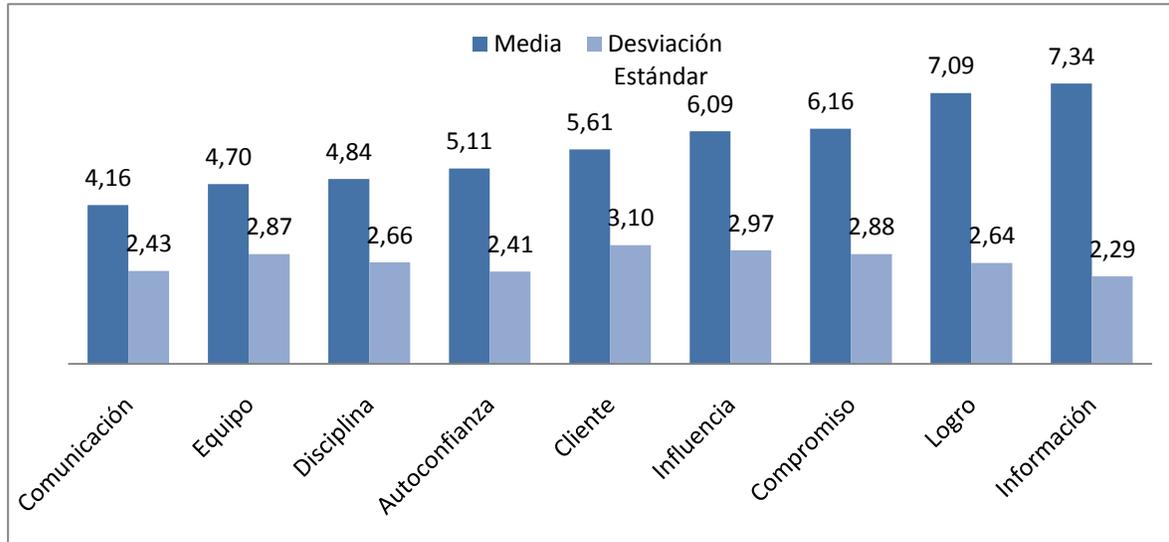


Figura 6 - Jerarquización de las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST)

- **Operador Metro en Servicio de Protección (OSP)**

Con respecto a la jerarquización de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) establecida por la totalidad de los trabajadores encuestados para ese servicio (ver tabla 10 y figura 7), las competencias valoradas como las cinco (5) más importantes fueron Orientación al Servicio al Cliente, Autocontrol, Disciplina, Trabajo en Equipo y Cooperación y Compromiso con la Organización, obteniendo unas medias bastante definidas. Según las medias obtenidas por cada competencia, el espectro va desde la 3ª a la 9ª posición, ocupada esta última por la competencia Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender. Con respecto a la heterogeneidad de los datos, llama la atención el porcentaje o coeficiente elevado de la competencia Orientación al Cliente, pudiendo deberse a que los encuestados interpretaron el concepto asignado a dicha competencia de diferentes maneras, reflexión que se profundizará en el siguiente capítulo. Todas las distribuciones tienden a ser dispersas menos Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender.

Tabla 10 - Jerarquización de las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP)

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Cliente	2,82	2,06	73,11
Autocontrol	3,45	2,19	63,50
Disciplina	4,41	2,29	51,84
Equipo	4,50	2,18	48,52
Compromiso	5,32	2,68	50,45
Comunicación	5,82	2,08	35,80
Logro	6,14	2,84	46,31
Autoconfianza	6,39	2,67	41,80
Influencia	7,61	2,10	27,64
Información	8,55	2,21	25,92

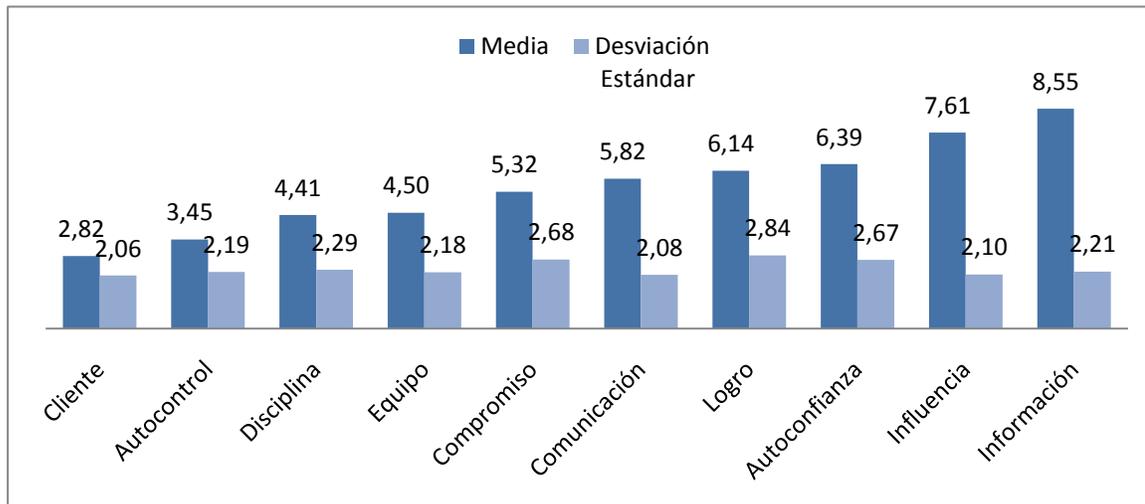


Figura 7 - Jerarquización de las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP)

- **Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ)**

La tabla 11 y figura 8 contiene la jerarquización de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Equipo, las primeras cinco (5) competencias: Autocontrol, Trabajo en Equipo y Cooperación, Autoconfianza, Disciplina y Comunicación, tuvieron medias muy cercanas una de otras, lo que trajo como resultado que las primeras dos (2) competencias se ubicaran en la 4ta posición y que las tres (3) restantes se encontraran en la 5ª. Entre las tres (3) últimas posiciones se encontraron las competencias de Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, Orientación hacia el Servicio al Cliente e Impacto de Influencia, todas con un porcentaje de heterogeneidad moderado, a excepción de la competencia Impacto de Influencia y Capacidad de Aprender con un coeficiente de de variación moderado bajo, lo que indica que todas las distribuciones tienden a ser dispersas.

Tabla 11 - Jerarquización de las competencias del Cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ)

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Autocontrol	4,02	2,31	57,36
Equipo	4,02	2,50	62,17
Autoconfianza	4,66	2,71	58,17
Disciplina	4,80	2,70	56,28
Comunicación	4,82	2,16	44,82
Logro	5,36	2,65	49,42
Compromiso	5,45	3,31	60,67
Información	6,75	2,80	41,43
Cliente	7,05	2,60	36,85
Influencia	8,07	2,00	24,85

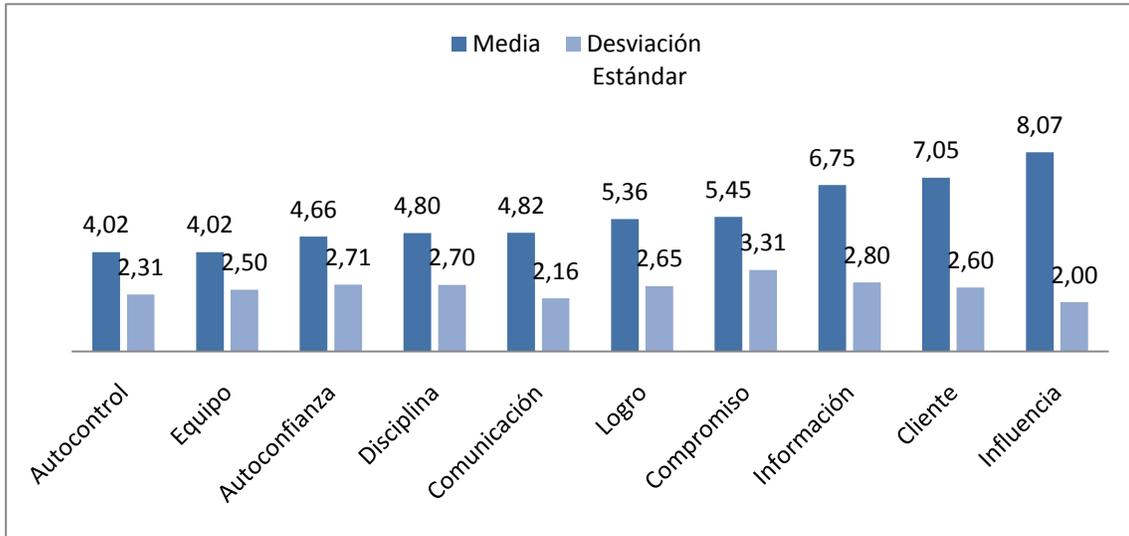


Figura 8 - Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ)

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro según el servicio (OSE, OST, OSP, OSQ)

Los resultados anteriores pueden ser fácilmente visualizados en la tabla 12 y figura 9 ya que contiene la jerarquía de cada uno de los servicios (OSE, OST, OSP y OSQ), permitiendo así compararlas. Como se puede observar, existen algunas coincidencias importantes tanto en los primeros como en los últimos lugares que ocuparon las competencias en cada servicio, tales como, la competencia de Trabajo en Equipo y Cooperación, Autocontrol y Disciplina en los primeros cinco (5) lugares, así como Orientación al Logro, Impacto de Influencia, Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender valoradas como las competencias menos importantes en todos los servicios; ahora bien, si observamos con detenimiento a la competencia Autocontrol, se encuentra en las primeras posiciones en los servicios de tráfico (OST), protección (OSP) y equipo (OSQ), sin embargo en el servicio de estaciones (OSE) se encontró ubicada en la 5ª posición. Por otra parte vemos el comportamiento de la competencia Orientación hacia el Servicio al Cliente, que se ubicó en la 1ª posición en el servicio de estaciones (OSE) y protección (OSP) más no en los servicios de tráfico (OST) y equipo (OSQ), lo que seguramente tiene que

ver con la interpretación de esta competencia vinculada al usuario del sistema Metro. A su vez, encontramos que la competencia Autoconfianza se encontró el 3er lugar en el servicio de equipo (OSQ) y de 5º en el de tráfico (OST), pero en los servicios restantes se encontraron en la 7ª posición.

Por otra parte se puede observar que las competencias de Orientación al Logro e Impacto de Influencia; con respecto a Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender se encuentra en la 10ª posición en los servicios de estación (OSE), tráfico (OST) y protección (OSP), pero en el servicio de equipo (OSQ) se encuentra en la 7ª posición, lo que podría deberse a la naturaleza de las funciones de este servicio. Las diferencias encontradas en la valorización de las competencias serán discutidas a profundidad en el siguiente capítulo.

Tabla 12 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro según el servicio (OSE, OST, OSP, OSQ)

OSE		OST		OSP		OSQ	
Cliente	2,77	Autocontrol	3,89	Cliente	2,82	Autocontrol	4,02
Disciplina	3,66	Comunicación	4,16	Autocontrol	3,45	Equipo	4,02
Compromiso	4,25	Equipo	4,70	Disciplina	4,41	Autoconfianza	4,66
Equipo	4,36	Disciplina	4,84	Equipo	4,50	Disciplina	4,80
Autocontrol	4,82	Autoconfianza	5,11	Compromiso	5,32	Comunicación	4,82
Comunicación	5,36	Cliente	5,61	Comunicación	5,82	Logro	5,36
Logro	6,27	Influencia	6,09	Logro	6,14	Compromiso	5,45
Autoconfianza	7,39	Compromiso	6,16	Autoconfianza	6,39	Información	6,75
Influencia	7,70	Logro	7,09	Influencia	7,61	Cliente	7,05
Información	8,41	Información	7,34	Información	8,55	Influencia	8,07

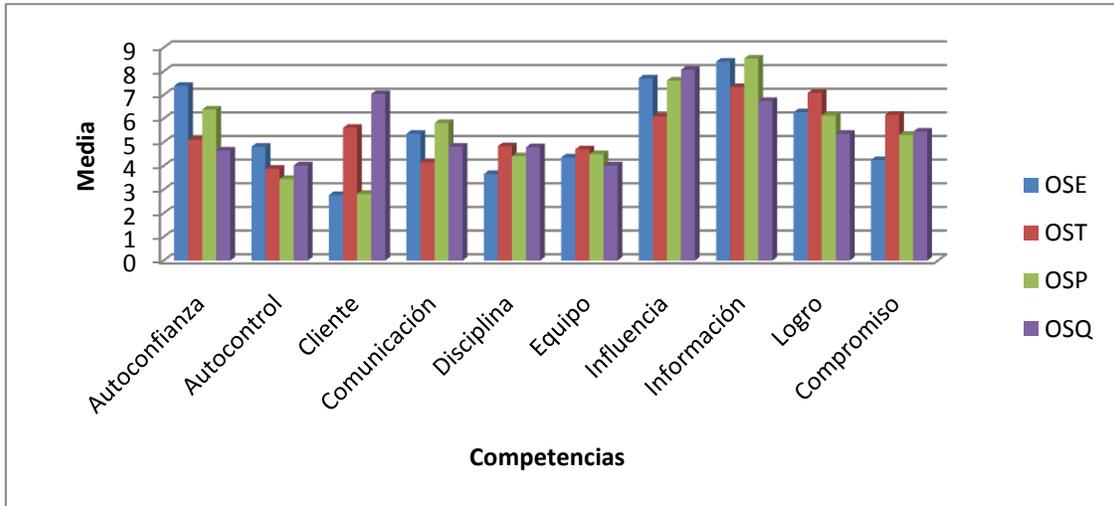


Figura 9 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro según el servicio (OSE, OST, OSP, OSQ)

A fin de dar respuesta al objetivo 2, el cual es establecer la jerarquía de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en cada uno de los servicios (OSE, OST, OSP, OSQ) según el nivel del cargo en el puesto de las personas encuestadas, se presentan las siguientes tablas y figuras con las medias aritméticas, desviación estándar y coeficientes de variación de cada una de las jerarquizaciones.

- ***Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE)***

Para dar inicio, se procederá a plasmar las diferentes jerarquizaciones de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el nivel del cargo del trabajador encuestado.

Nivel 1 – Operadores Metro

En la tabla 13 y figura 10 se presentan las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los operadores encuestados (nivel de jerarquía 1), ordenadas de mayor a menor importancia, encontrando en los primeros cinco (5) lugares a las competencias de Trabajo en Equipo y Cooperación, Orientación al Servicio al Cliente, Compromiso con la Organización, Disciplina y

Autocontrol compartiendo la 3ª, 4ª y 5ª posición. En los tres (3) últimos lugares están Impacto de Influencia, Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender y Autoconfianza, ocupando las dos (2) últimas la 8va posición. Con respecto al porcentaje de heterogeneidad, resaltan las competencias Orientación hacia el Servicio al Cliente, Compromiso con la Organización y disciplina, con un nivel alto; el resto de las competencias presentan un coeficiente moderado bajo, lo que indica una moderada dispersión en las respuestas.

Tabla 13 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los operadores encuestados

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Equipo	3,10	1,74	56,26
Cliente	3,45	2,48	71,91
Compromiso	4,20	2,97	70,63
Disciplina	4,45	2,91	65,40
Autocontrol	5,10	2,49	48,82
Comunicación	5,35	2,23	41,70
Logro	6,75	2,07	30,73
Influencia	7,30	2,23	30,50
Información	7,55	2,52	33,42
Autoconfianza	7,75	2,27	29,27

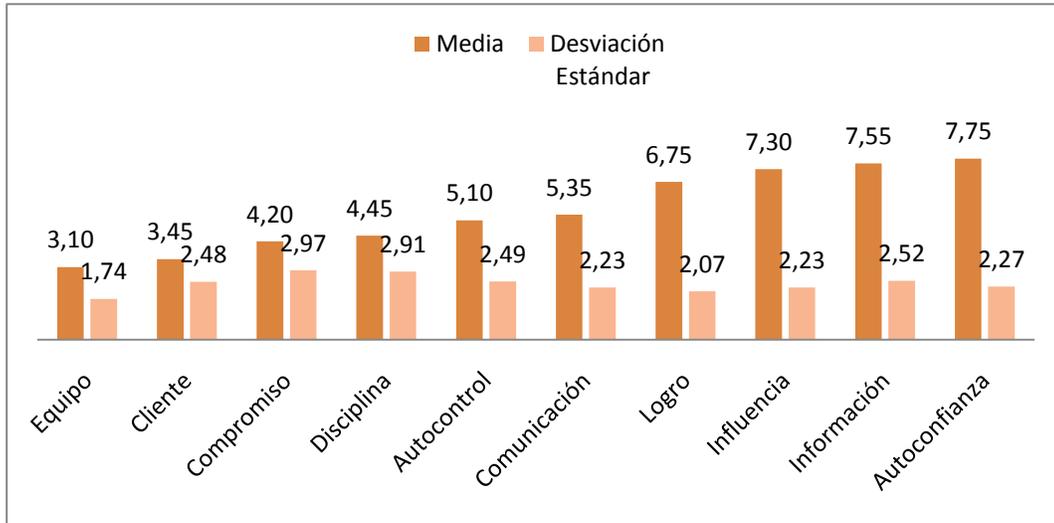


Figura 10 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los operadores encuestados

Nivel 2 - Supervisores e Inspectores

La jerarquización resultante de la asignación de posiciones que le otorgaron los Supervisores e Inspectores a las competencias para el Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) se encuentran reflejadas en la tabla 14 y figura 11, donde las competencias valoradas en las primeras cinco (5) primeras posiciones son Orientación hacia el Servicio al Cliente, Disciplina, Comunicación, Trabajo en Equipo y Autocontrol, con medias que oscilan entre 2,10 hasta 4,90; sin embargo, las competencias de Trabajo en Equipo, Autocontrol y Compromiso con la Organización comparten la 5ª posición según las medias obtenidas, lo que indica que hubo poca coincidencia entre los encuestados al momento de valorar las competencias. Con respecto a las tres (3) últimas competencias en la jerarquía total, se encuentran Autoconfianza, Impacto de Influencia y Búsqueda de Información. Ahora bien, con respecto al porcentaje de heterogeneidad de las competencias, destacan la competencia de Orientación al Cliente con un porcentaje alto de heterogeneidad de 72,57 y en contraposición se encuentra Impacto de Influencia que tiene un porcentaje de 13,76, siendo sumamente bajo, lo que indica poca dispersión en la valoración de la misma.

Tabla 14 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los supervisores e inspectores encuestados

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Cliente	2,10	1,52	72,57
Disciplina	2,80	1,87	66,92
Comunicación	4,40	2,07	46,95
Equipo	4,80	1,40	29,13
Autocontrol	4,90	2,08	42,43
Compromiso	5,10	3,18	62,31
Logro	6,90	1,85	26,85
Autoconfianza	7,20	2,39	33,26
Influencia	7,70	1,06	13,76
Información	9,10	2,51	27,63

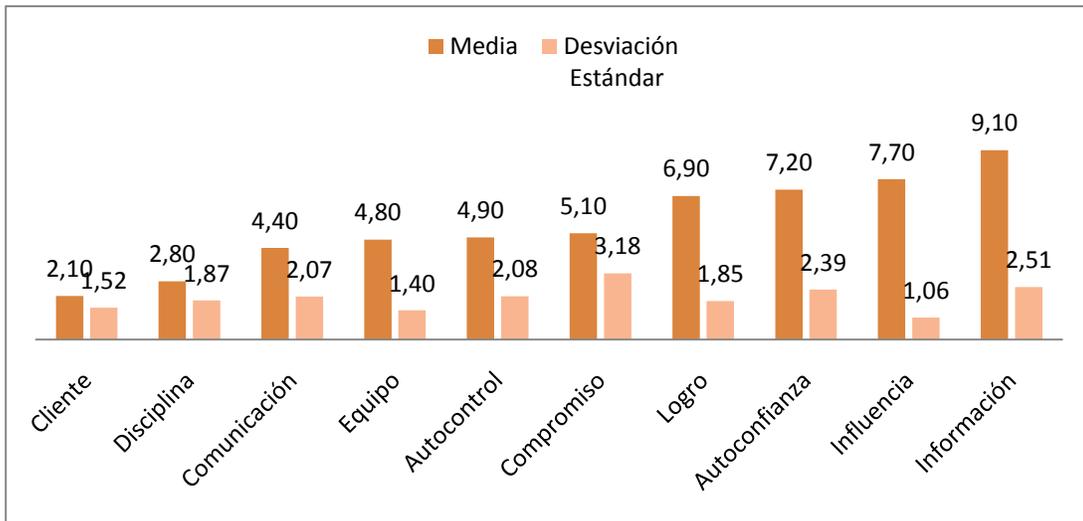


Figura 11 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los supervisores e inspectores encuestados

Nivel 3 - Personal Directivo

En la tabla 15 y figura 12 se presentan las medias y las desviaciones estándares de cada competencia del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el personal directivo de la empresa (Gerentes y Especialistas de la Gerencia de Operación Metro). En las cinco (5) primeras posiciones se encuentran las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Cooperación, Autocontrol, Disciplina y Compromiso con la Organización. A su vez se puede observar que las competencias que ocupan las últimas posiciones son Orientación al Logro, Impacto de Influencia y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender. En esta oportunidad, el porcentaje de heterogeneidad en esta jerarquización es moderado bajo, lo que indica que los encuestados tienden a presentar poca dispersión al momento de posicionar cada una de las competencias.

Tabla 15 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el personal directivo encuestado

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Cliente	4,17	1,77	42,56
Equipo	4,74	1,99	42,09
Autocontrol	5,49	2,21	40,17
Disciplina	6,11	1,51	24,76
Compromiso	8,00	4,00	50,00
Comunicación	3,00	9,00	300,00
Logro	7,02	2,54	36,13
Influencia	8,03	1,90	23,64
Autoconfianza	8,14	2,08	25,49
Información	9,05	2,21	24,35

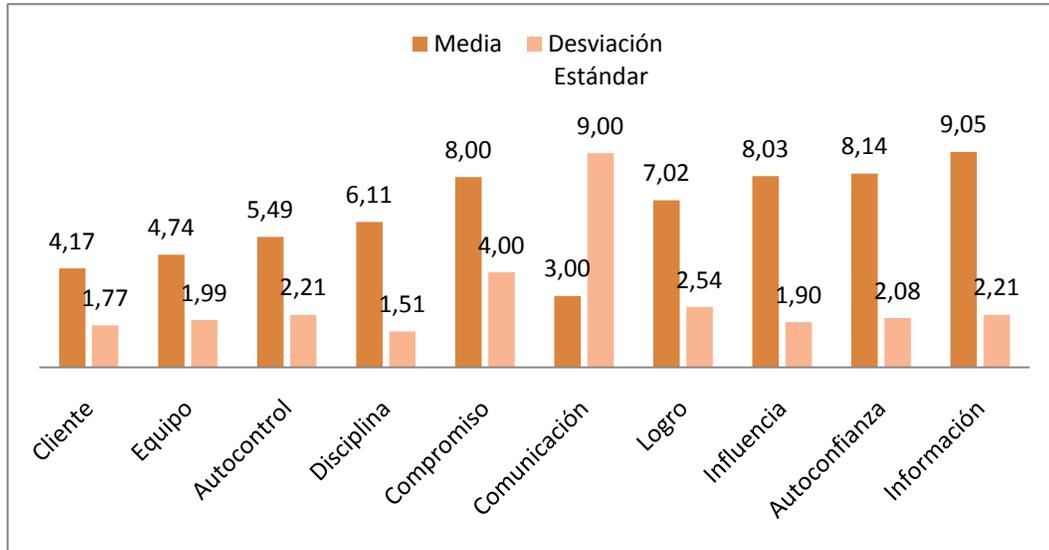


Figura 12 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el personal directivo encuestado

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el nivel del cargo de los trabajadores encuestados

A continuación se presenta la tabla 16 y figura 13 que contienen la jerarquización realizada por cada grupo muestral, para el cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE). Como se puede notar, existen algunas coincidencias importantes en las primeras posiciones tales como, en las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Cooperación, Autocontrol y Disciplina; y en las competencias que coinciden en los últimos lugares son Compromiso con la Organización, Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender y Orientación al Logro e Impacto de Influencia. Las cinco (5) competencias restantes se encuentran ubicadas en posiciones diferentes según el nivel la muestra encuestada. Dentro de las diferencias encontradas, resaltan las competencias de Compromiso con la Organización, la cual se encuentra ubicada en la 6ª según los supervisores y el personal directivo, sin embargo, los operadores la ubicaron en la 3ª posición. Lo mismo pasa con la competencia de Comunicación, la cual se encuentra ubicada en la 6ª y 5ª posición según los operadores y personal directivo, pero los

supervisores, la ubican en la 3ª posición, quienes a su vez, ubican Trabajo en equipo y Cooperación en la 5ª posición a diferencia de los operadores y el personal directivo que ubican esta competencia en la 1ª y 2ª posición respectivamente. La competencia del autocontrol, también presenta diferencias dignas de mencionar, ya que según el personal directivo se encuentra en la 3ª posición, pero para los operadores y los supervisores se encuentran en la 5ª posición.

Tabla 16 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el nivel del cargo del personal encuestado

Operadores		Supervisores		Directivos	
Equipo	3,10	Cliente	2,10	Cliente	4,17
Cliente	3,45	Disciplina	2,80	Equipo	4,74
Compromiso	4,20	Comunicación	4,40	Autocontrol	5,49
Disciplina	4,45	Equipo	4,80	Disciplina	6,11
Autocontrol	5,10	Autocontrol	4,90	Comunicación	6,77
Comunicación	5,35	Compromiso	5,10	Compromiso	6,71
Logro	6,75	Logro	6,90	Logro	7,02
Influencia	7,30	Autoconfianza	7,20	Influencia	8,03
Información	7,55	Influencia	7,70	Autoconfianza	8,14
Autoconfianza	7,75	Información	9,10	Información	9,05

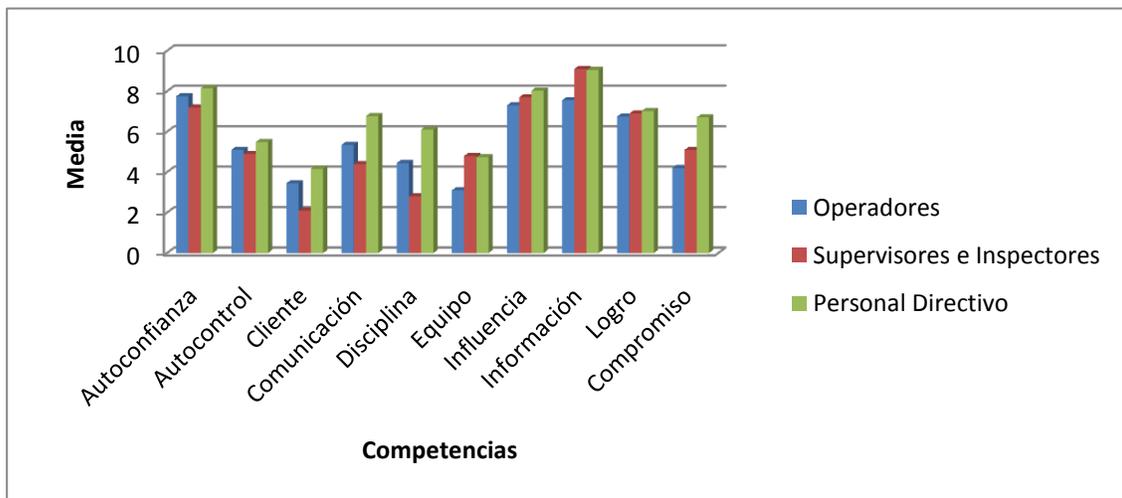


Figura 13 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el nivel del cargo del personal encuestado

- **Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST)**

Nivel 1 – Operadores Metro

A fin de exponer la valoración que le otorgaron los Operadores Metro en Servicio de Tráfico a cada una de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico, se presentan la tabla 17 y la figura 14. Dichas competencias fueron ordenadas de mayor a menor importancia, encontrando en los primeros cinco (5) lugares a las competencias de Comunicación, Autocontrol, Trabajo en Equipo y Cooperación, Impacto de Influencia y Autoconfianza y las tres (3) competencias valoradas como las menos importantes fueron Compromiso con la Organización, Búsqueda de Información y Capacidad de Prender y Orientación al Logro. Sobre la heterogeneidad de los datos, se puede notar que la mayoría de las competencias obtuvieron un nivel moderado, sin embargo, Comunicación e impacto de Influencia tuvieron niveles altos de heterogeneidad.

Tabla 17 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los operadores encuestados

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Comunicación	3,45	2,61	75,51
Autocontrol	4,05	2,26	55,78
Equipo	4,15	2,37	57,06
Influencia	4,35	2,62	60,26
Autoconfianza	4,55	2,54	55,91
Disciplina	5,60	2,52	45,03
Cliente	6,00	3,21	53,53
Compromiso	7,05	2,50	35,49
Información	7,40	1,93	26,09
Logro	8,40	1,73	20,58

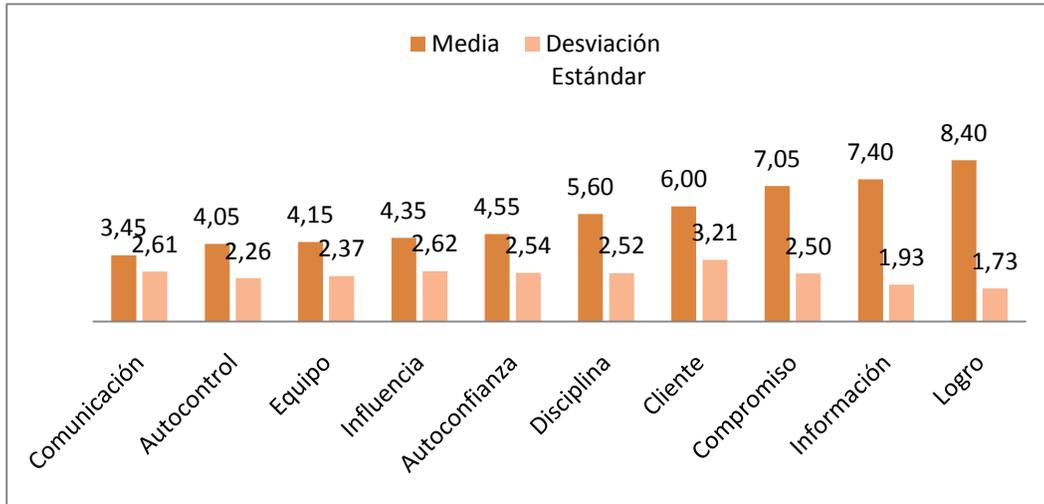


Figura 14 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los operadores encuestados

Nivel 2 – Supervisores e Inspectores

En esta oportunidad (tabla 18 y figura 15), los sujetos encuestados fueron los Supervisores e Inspectores que para el momento de llevar a cabo las encuestas se encontraban directamente relacionados con el cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST). Dentro de las primeras cinco (5) competencias que fueron mejor valoradas por los sujetos encuestados fueron el Autocontrol, Trabajo en Equipo y Cooperación, Comunicación, Compromiso con la Organización y Autoconfianza y en las últimas posiciones de la jerarquización se encuentran Orientación hacia el Servicio al Cliente, Impacto e Influencia y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender. Los coeficientes de variabilidad son moderados, lo que indica una dispersión media en las valoraciones de estas competencias.

Tabla 18 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los supervisores e inspectores encuestados

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Autocontrol	3,90	2,73	69,91
Equipo	4,40	3,06	69,60
Comunicación	5,10	2,60	51,01
Compromiso	5,30	3,06	57,68
Autoconfianza	5,40	1,96	36,20
Disciplina	5,50	2,72	49,42
Logro	5,80	3,05	52,55
Cliente	6,10	3,21	52,67
Influencia	6,30	2,71	43,02
Información	7,20	2,90	40,25

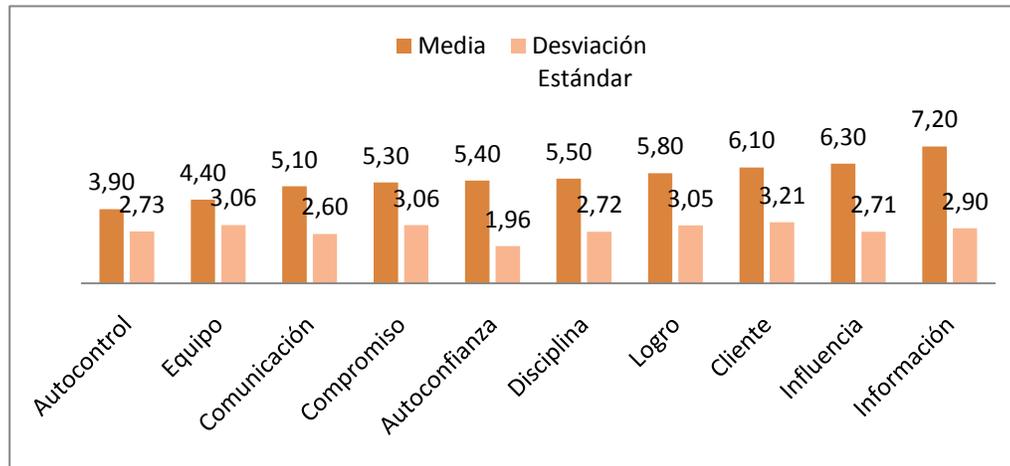


Figura 15 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los supervisores e inspectores encuestados

Nivel 3 – Personal Directivo

La tabla 19 y figura 16 contienen las medias, desviaciones estándar y los coeficientes de variación de cada una de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) valoradas por el personal directivo de la Gerencia de Operaciones Metro. Dentro de las primeras cinco (5) competencias se encuentran Disciplina, Autocontrol, Comunicación, Orientación hacia el Servicio al

Cliente y Compromiso con la Organización. Con respecto a las tres (3) últimas competencias de la jerarquía realizada por el personal directivo, se encuentran las competencias de Orientación al Logro, Búsqueda de Información e Impacto de Influencia. Todas las distribuciones de las competencias presentan una dispersión moderada, a excepción de la competencia de Impacto de Influencia, la cual presenta una baja dispersión.

Tabla 19 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el personal directivo encuestado

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Disciplina	3,29	2,27	69,02
Autocontrol	3,64	2,02	55,54
Comunicación	4,50	1,83	40,65
Cliente	4,71	2,89	61,38
Compromiso	5,50	3,08	56,04
Equipo	5,71	3,31	58,01
Autoconfianza	5,71	2,49	43,64
Logro	6,14	2,71	44,17
Información	7,36	2,47	33,55
Influencia	8,43	1,87	22,18

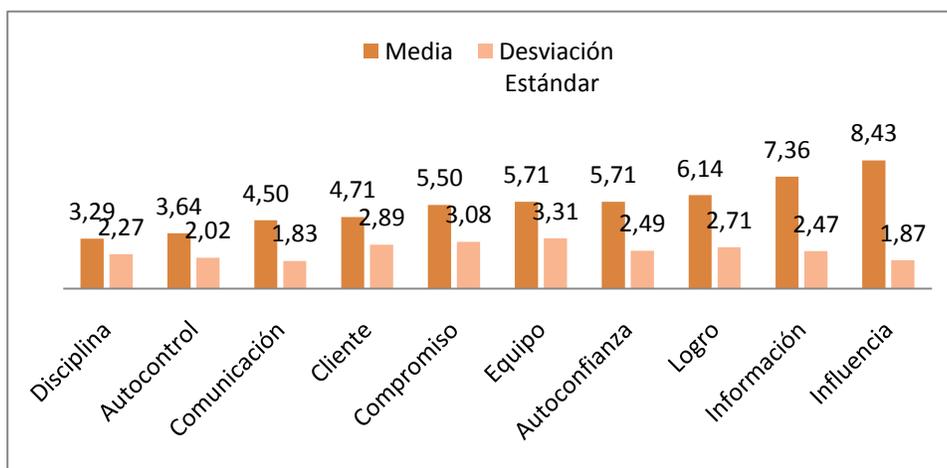


Figura 16 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el personal directivo encuestado

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el nivel del cargo de los trabajadores encuestados

A continuación se presentan la tabla 20 y figura 17, las que contienen la jerarquización realizada por cada nivel de cargo (operadores, supervisores e inspectores y personal directivo) para el cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST). Como se puede observar, existen algunas coincidencias en las posiciones otorgadas a las competencias en dos (2) de los tres (3) niveles de cargo encuestados, tales como Autocontrol, que fue valorada en la 2ª posición por los operadores y el personal directivo, y en la 1ª posición por los supervisores, lo que implica que es una competencia importante según todos los niveles de cargo. Por otra parte, la competencia de Comunicación ocupa la 1ª posición según los operadores, pero los supervisores y el personal directivo opinaron que esta competencia se ubica en la 3ª posición. Disciplina es otra de las competencias que llaman la atención, ya que se encuentra en la 6ª posición según los operadores y los supervisores, sin embargo, el personal directivo la ubica en 1er lugar. La competencia Impacto de Influencia fue valorada en la 9ª y 10ª posición por los supervisores y el personal directivo, a diferencia de los operadores, que la ubican en la 4ª posición. Con respecto a la competencia Orientación hacia el Servicio al cliente, según los operadores y los supervisores encuestados, ocupa la 7ª y 8ª posición respectivamente, a diferencia de la posición que le otorgó el personal directivo, ubicándola en el 4º lugar.

Tabla 20 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el nivel del cargo del personal encuestado

Operadores		Supervisores		Directivos	
Comunicación	3,45	Autocontrol	3,90	Disciplina	3,29
Autocontrol	4,05	Equipo	4,40	Autocontrol	3,64
Equipo	4,15	Comunicación	5,10	Comunicación	4,50
Influencia	4,35	Compromiso	5,30	Cliente	4,71
Autoconfianza	4,55	Autoconfianza	5,40	Compromiso	5,50
Disciplina	5,60	Disciplina	5,50	Equipo	5,71
Cliente	6,00	Logro	5,80	Autoconfianza	5,71
Compromiso	7,05	Cliente	6,10	Logro	6,14
Información	7,40	Influencia	6,30	Información	7,36
Logro	8,40	Información	7,20	Influencia	8,43

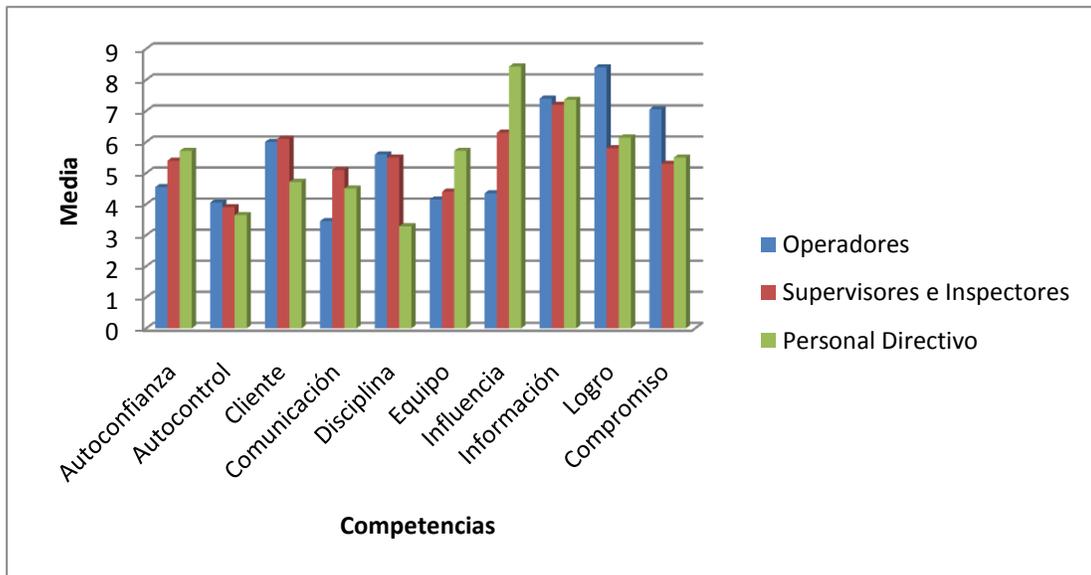


Figura 17 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según el nivel del cargo del personal encuestado

- **Operador Metro en Servicio de Protección (OSP)**

Nivel 1 – Operadores Metro

En la tabla 21 y figura 18, se presenta la jerarquización de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según la valorización realizada por los operadores encuestados. Estas competencias se encuentran ordenadas de mayor a menor importancia, entendiéndose que la competencia que obtuvo la menor media es aquella que fue considerada como la competencia más importante para que el OSP sea exitoso en el desempeño de las funciones del cargo; en este caso en particular, estas competencias es Autocontrol, Orientación hacia el Servicio al Cliente, Compromiso con la Organización, Trabajo en Equipo y Cooperación y Disciplina. Por otra parte, se pueden observar que las competencias de Orientación al Logro, Impacto de Influencia y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender se encuentran posicionadas en los últimos tres (3) lugares de la jerarquización. Con respecto al coeficiente de variación, resaltan las competencias de Orientación hacia el Servicio hacia el Cliente y Autocontrol, ya que son las que tienen mayor nivel de variabilidad, siendo el resto moderadas.

Tabla 21 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los operadores encuestados

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Autocontrol	2,90	1,77	61,18
Cliente	3,15	2,21	70,06
Compromiso	3,03	1,75	57,88
Equipo	4,30	2,36	54,98
Disciplina	4,65	2,06	44,28
Comunicación	5,75	2,31	40,25
Autoconfianza	5,90	2,77	46,95
Logro	6,45	2,78	43,12
Influencia	7,80	1,96	25,16
Información	8,55	2,24	26,15

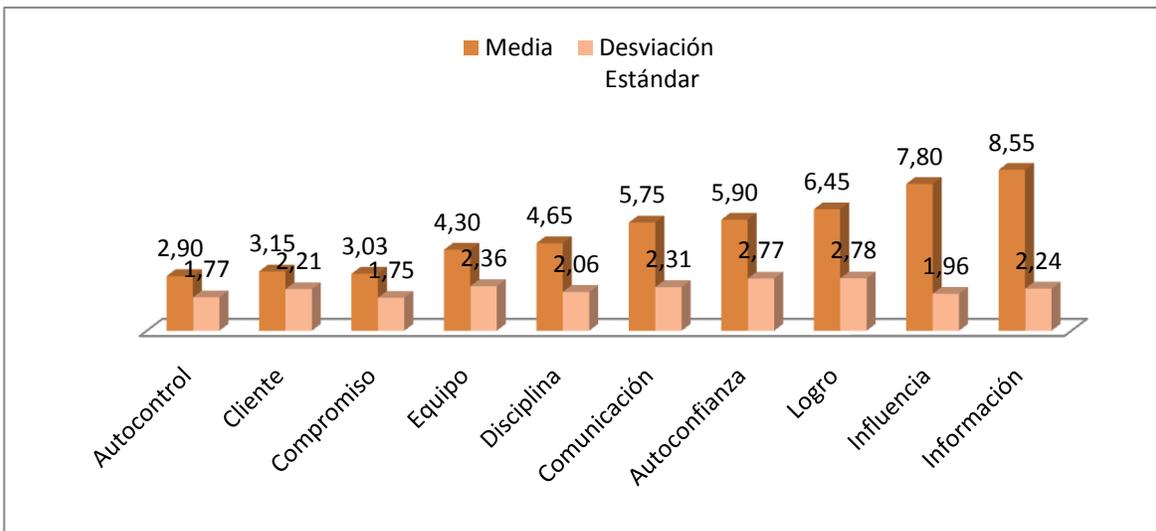


Figura 18 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los operadores encuestados

Nivel 2 – Supervisores e Inspectores

En la tabla 22 y figura 19, expuestas a continuación se encuentran las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) ordenadas de mayor a menor importancia según los Supervisores e Inspectores encuestados, encontrándose Orientación hacia el Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Cooperación, Disciplina, Autocontrol y Compromiso con la Organización en los primeros cinco (5) lugares. Sin embargo, Trabajo en Equipo fue una competencia que obtuvo mayor homogeneidad en la valorización recibida en comparación a Orientación al Cliente y Disciplina. Por otra parte, las competencias de Autoconfianza, Impacto de Influencia y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender están ubicadas en las tres (3) últimas posiciones. Los coeficientes de variación tienden a ser altos y moderados altos, lo que indica dispersión en la valoración de las competencias.

Tabla 22 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los supervisores e inspectores encuestados

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Cliente	3,60	2,32	64,42
Equipo	3,90	1,37	35,14
Disciplina	4,70	3,27	69,53
Autocontrol	4,70	2,91	61,87
Compromiso	4,90	2,33	47,57
Logro	5,50	3,27	59,54
Comunicación	5,60	2,37	42,26
Autoconfianza	6,80	2,74	40,30
Influencia	7,60	2,84	37,32
Información	7,70	2,67	34,66

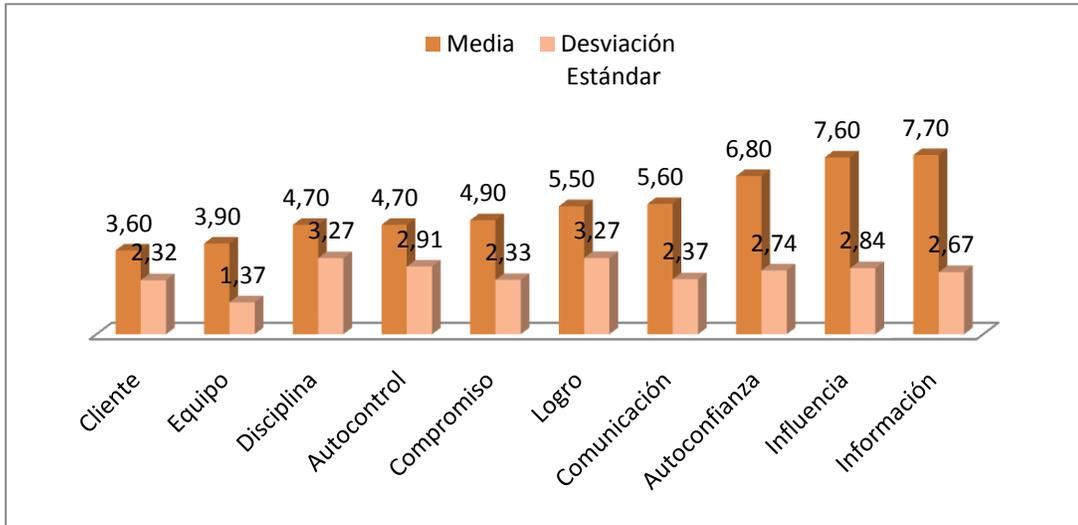


Figura 19 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los supervisores e inspectores encuestados

Nivel 3 – Personal Directivo

A continuación, la tabla 23 y figura 20, se presenta la jerarquización de las competencias para el cargo Operador en Servicio de Protección según el personal directivo de la Gerencia de Operaciones Metro encuestado.

Las competencias que se encuentran en los primeros cinco (5) lugares son Orientación hacia el Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Cooperación, Disciplina, Autocontrol y Compromiso con la Organización. Con respecto a las competencias menos valoradas por el personal directivo, se encuentran Autocontrol, Impacto de Influencia y Búsqueda de Información. Se observa una dispersión alta y moderada alta en las distribuciones de las competencias, menos en la competencia de Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, la cual obtuvo una distribución de la información baja.

Tabla 23 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el personal directivo encuestado

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Cliente	1,79	1,19	66,55
Autocontrol	3,36	1,95	57,96
Disciplina	3,86	1,79	46,44
Equipo	5,21	2,33	44,62
Compromiso	5,29	2,95	55,74
Comunicación	6,07	1,59	26,21
Logro	6,14	2,74	44,63
Autoconfianza	6,79	2,55	37,54
Influencia	7,36	1,82	24,78
Información	9,14	1,75	19,12

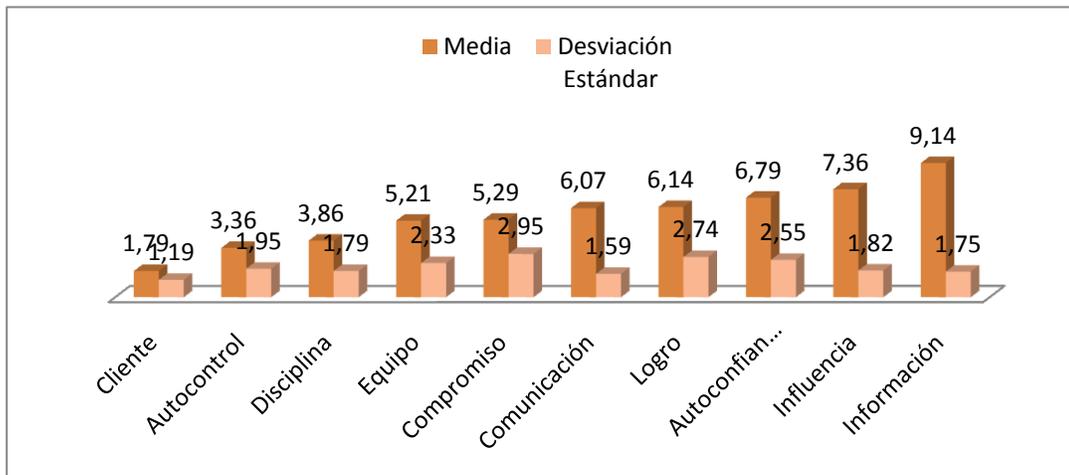


Figura 20 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el personal directivo encuestado

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OSP) según el nivel del cargo de los trabajadores encuestados

A continuación se presentan la tabla 24 y figura 21, las cuales contienen la jerarquización realizada por los grupos de operadores, supervisores y personal directivo encuestado, para las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP). Como se puede notar, existen importantísimas coincidencias en la totalidad de las competencias respecto a la valorización realizada por los grupos antes mencionados, tales como Orientación hacia el Servicio al Cliente, la que se encuentra en la 2ª posición según los operadores y en la 1ª según los supervisores y personal directivo; una situación similar pasa con la competencia de Trabajo en Equipo y Cooperación y Disciplina, las que ocupan la 3ª y 4ª posición de la jerarquía realizada por los operadores y la 2ª y 3ª según los supervisores y el personal directivo, respectivamente. Compromiso con la Organización, Impacto de Influencia y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, fueron valoradas en la misma posición por los tres (3) grupos. La competencia de Autocontrol fue valorada como la más importante según los operadores a diferencia de los supervisores y el personal directivo quienes la valoraron en la 4ª posición.

Tabla 24 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el nivel del cargo del personal encuestado

Operadores		Supervisores		Directivos	
Autocontrol	2,90	Cliente	3,60	Cliente	1,79
Cliente	3,15	Equipo	3,90	Equipo	5,21
Equipo	4,30	Disciplina	4,70	Disciplina	3,86
Disciplina	4,65	Autocontrol	4,70	Autocontrol	3,36
Compromiso	5,14	Compromiso	4,90	Compromiso	5,29
Comunicación	5,75	Logro	5,50	Logro	6,14
Autoconfianza	5,90	Comunicación	5,60	Comunicación	6,07
Logro	6,45	Autoconfianza	6,80	Autoconfianza	6,79
Influencia	7,80	Influencia	7,60	Influencia	7,36
Información	8,55	Información	7,70	Información	9,14

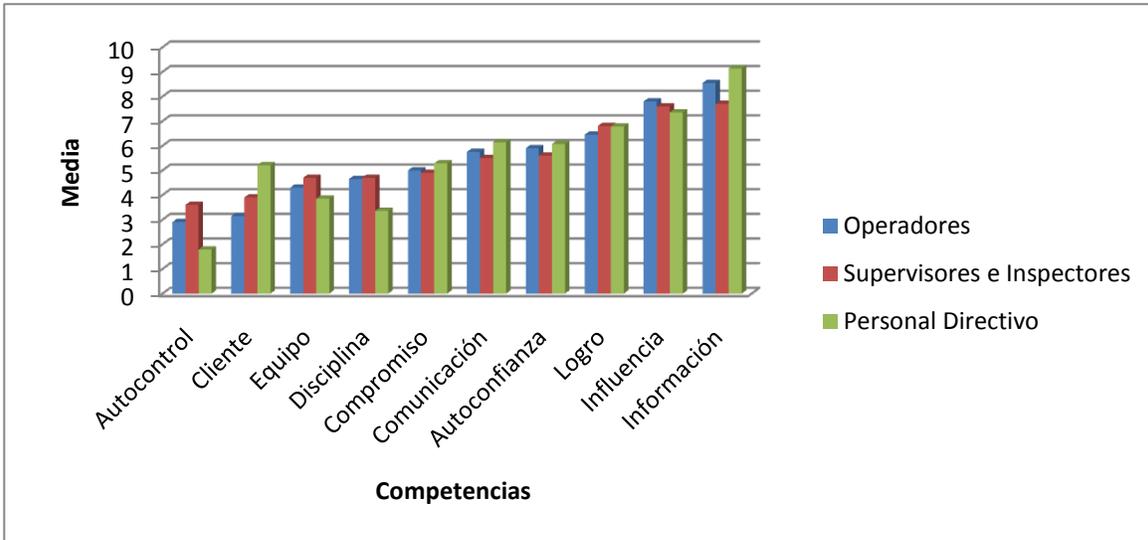


Figura 21 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el nivel del cargo del personal encuestado

- ***Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ)***

Nivel 1 – Operadores Metro

A continuación se presenta la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) resultante de la opinión de los operadores encuestados, en la tabla 25 y figura 22. En los primeros lugares se encuentran las competencias de Trabajo en Equipo y Cooperación, Autocontrol, Autoconfianza, Comunicación y Orientación al Logro. En los tres (3) últimos lugares se encuentran las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender e Impacto de Influencia. Todos los coeficientes de variación tienden a indicar una dispersión de alta a moderada en la distribución de las competencias.

Tabla 25 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los operadores encuestados

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Equipo	3,15	2,21	70,06
Autocontrol	3,45	2,16	62,72
Autoconfianza	4,30	3,01	70,01
Comunicación	4,60	1,79	38,89
Logro	5,30	2,34	44,19
Disciplina	5,90	2,75	46,63
Compromiso	6,35	3,13	49,35
Cliente	6,75	2,57	38,11
Información	7,40	2,35	31,74
Influencia	7,80	2,33	29,88

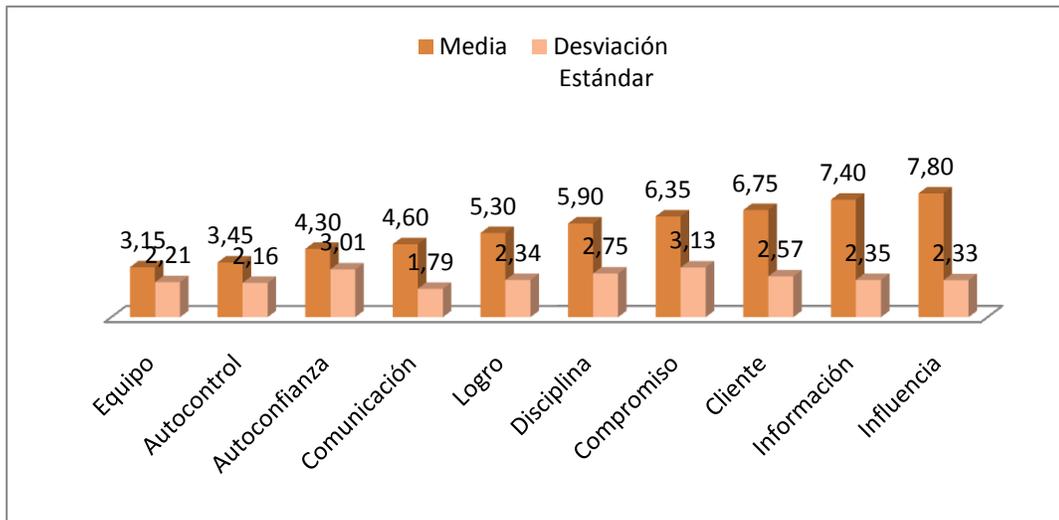


Figura 22 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los operadores encuestados

Nivel 2 – Supervisores e Inspectores

En la tabla 26 y figura 23, se presentan las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) jerarquizadas de mayor a menor importancia según los supervisores e inspectores encuestados. Las competencias de Compromiso con la Organización, Disciplina, Orientación al Logro, Trabajo en Equipo y Cooperación y Comunicación se encuentran en las primeras cinco (5) posiciones, siendo las últimas tres (3) competencias Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, Impacto de Influencia y Orientación hacia el Servicio al Cliente. En cuanto a los coeficientes de variación, llama la atención el obtenido por la 1ª competencia de la jerarquía, es decir, Compromiso con la Organización, donde los sujetos presentan una alta dispersión en sus respuestas, el resto de las competencias presentan un coeficiente moderado, a excepción de la competencia Orientación hacia el Servicio al Cliente con una dispersión baja.

Tabla 26 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los supervisores e inspectores encuestados

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Compromiso	4,1	3,54	86,39
Disciplina	4,3	2,45	57,02
Logro	4,4	2,67	60,80
Equipo	4,5	2,64	58,56
Comunicación	4,6	2,63	57,24
Autocontrol	4,7	2,06	43,78
Autoconfianza	5,6	2,27	40,55
Información	6,1	2,92	47,92
Influencia	7,9	1,97	24,93
Cliente	8,8	1,87	21,29

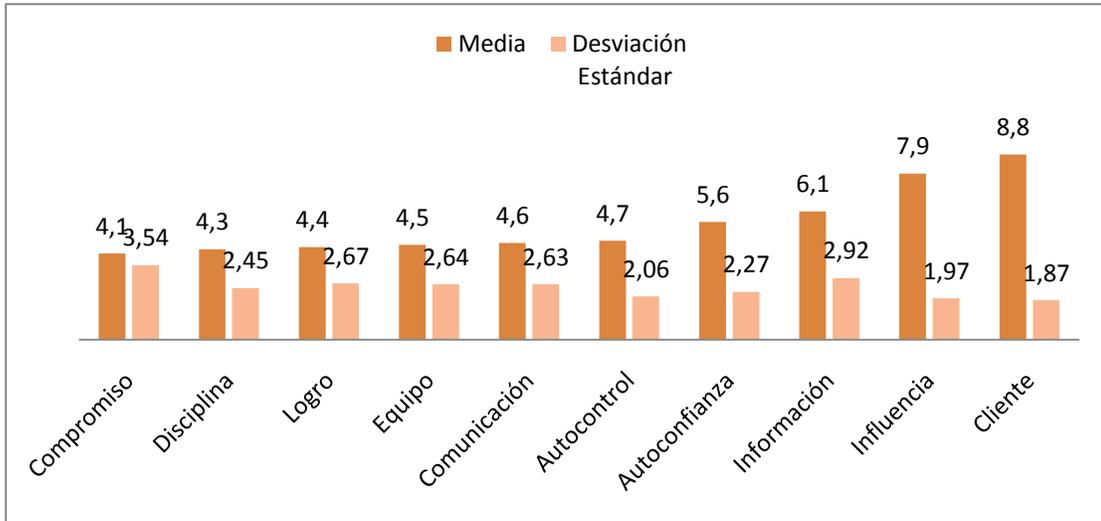


Figura 23 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los supervisores e inspectores encuestados

Nivel 3 – Personal Directivo

En la tabla 27 y figura 24, se presenta la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el personal directivo encuestado de la Gerencia de Transporte Metro. En las primeras cinco (5) posiciones se encuentran las competencias Disciplina, Autocontrol, Autoconfianza, Trabajo en Equipo y Cooperación y Compromiso con la Organización. Las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender e Impacto de Influencia se encuentran en las tres (3) últimas posiciones de la jerarquía en cuestión. Los coeficientes de variación son moderados, lo que significa una dispersión media en la distribución de las valoraciones de las competencias, a excepción de la competencia Impacto de Influencia, con una dispersión baja de su información.

Tabla 27 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el personal directivo encuestado

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Disciplina	3,57	2,28	63,77
Autocontrol	4,36	2,62	60,12
Autoconfianza	4,50	2,56	56,99
Equipo	4,93	2,56	51,86
Compromiso	5,14	3,23	62,83
Comunicación	5,29	2,37	44,79
Logro	6,14	2,98	48,57
Cliente	6,21	2,64	42,42
Información	6,29	3,27	51,99
Influencia	8,57	1,50	17,55

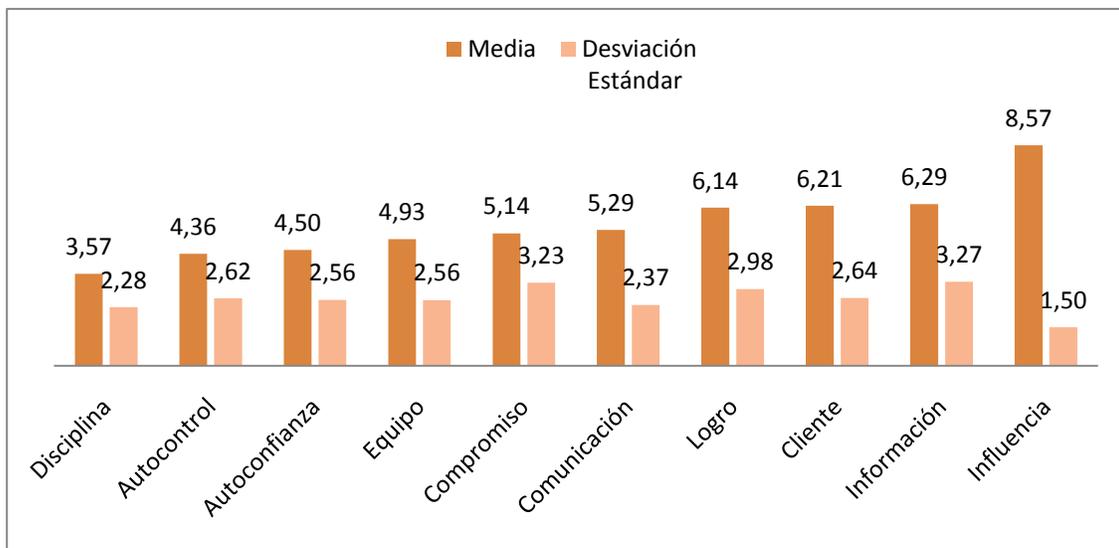


Figura 24 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el personal directivo encuestado

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el nivel del cargo de los trabajadores encuestados

A continuación se presentan la tabla 28 y figura 25, las que contienen la jerarquización otorgada por cada uno de los grupos encuestados a las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ), evidenciándose coincidencias al menos en dos (2) de los grupos encuestados en las siguientes competencias: Trabajo en Equipo y Cooperación, que ocupa la 1ª posición en la jerarquía realizada por los operadores y la 4ª posición según los supervisores y el personal directivo. Orientación hacia el Servicio al Cliente, es otra de las competencias que comparte la 8ª posición en la jerarquía realizada por los operadores y el personal directivo, sin embargo, los supervisores la valoraron en la 10ª posición; lo mismo ocurrió con Búsqueda de Información e Impacto de Influencia, encontrándose en las posiciones 9ª y 10ª respectivamente, según los operadores y el personal directivo pero los supervisores las ubicaron en las posiciones de 8ª y 9ª respectivamente.

Por otra parte, la competencia Compromiso con la Organización se encuentra posicionada en la 7ª y 5ª posiciones según los operadores y el personal directivo respectivamente, sin embargo, los supervisores la valoraron como la competencia más importante en la jerarquía total; aunque merece la pena mencionar, que su media es muy cercana a la media de las competencias que le siguen en dicha jerarquía. Con respecto a la competencia Disciplina, se puede observar que fue bastante bien valorada por los grupos de supervisores y el personal directivo, ubicándola en la 2ª y 1ª posición respectivamente, a diferencia de la posición otorgada en la jerarquía realizada por los operadores (6ª).

Tabla 28 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el nivel del cargo del personal encuestado

Operadores		Supervisores		Directivos	
Equipo	3,15	Compromiso	4,1	Disciplina	3,57
Autocontrol	3,45	Disciplina	4,3	Autocontrol	4,36
Autoconfianza	4,30	Logro	4,4	Autoconfianza	4,50
Comunicación	4,60	Equipo	4,5	Equipo	4,93
Logro	5,30	Comunicación	4,6	Compromiso	5,14
Disciplina	5,90	Autocontrol	4,7	Comunicación	5,29
Compromiso	6,35	Autoconfianza	5,6	Logro	6,14
Cliente	6,75	Información	6,1	Cliente	6,21
Información	7,40	Influencia	7,9	Información	6,29
Influencia	7,80	Cliente	8,8	Influencia	8,57

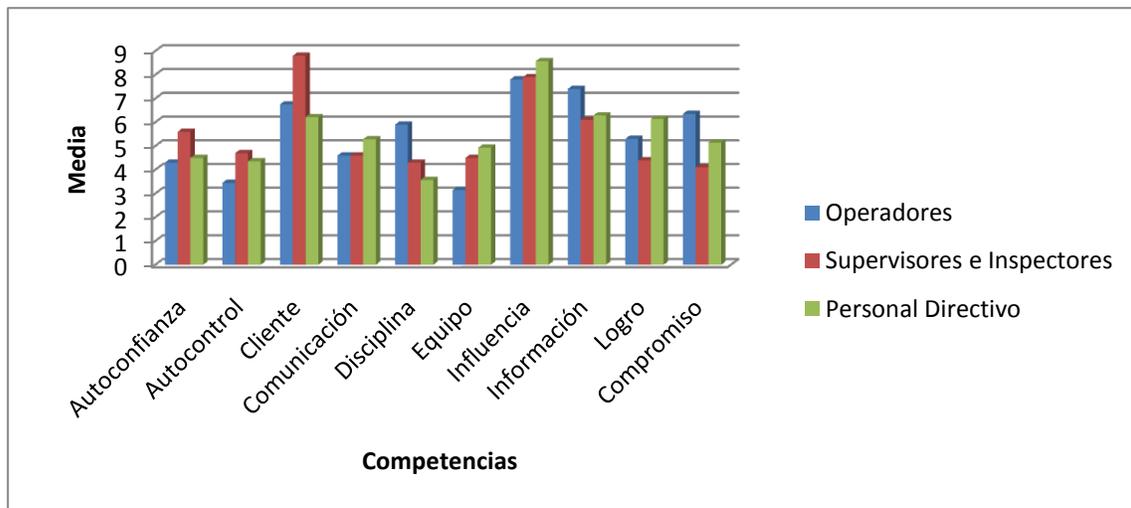


Figura 25 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según el nivel del cargo del personal encuestado

Para responder al tercer objetivo, que es establecer la jerarquía de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en cada uno de los servicios (OSE, OST, OSP, OSQ) según la antigüedad en el puesto de las personas encuestadas se presentan las siguientes tablas y figuras con las medias aritméticas, desviaciones estándares y coeficientes de variabilidad de cada una de las competencias

jerarquizadas por los trabajadores encuestados en cada uno de los servicios, según su nivel de antigüedad en la empresa. Cabe recordar que la variable de antigüedad de los trabajadores en la empresa, se estableció como punto de corte doscientos cincuenta (250) meses; lo que permitió dividir a la muestra en dos (2) grupos equitativos a seguir: los trabajadores menos antiguos (de 0 a 250 meses) y los trabajadores más antiguos (de 250 a 398 meses).

- **Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE)**

A fin de iniciar el análisis de los resultados de la posible influencia de la variable antigüedad en la C.A. Metro de Caracas en la valoración que hicieron a las competencias los trabajadores encuestados del cargo Operador Metro en Servicio de Estación (OSE), se procederá a plasmar la jerarquización realizada por los trabajadores más antiguos y menos antiguos.

Antigüedad 1 –Trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

En la tabla 29 y figura 26, se presentan las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores encuestados que tenían entre cero (0) y doscientos cincuenta (250) meses de antigüedad en la empresa. Estas competencias se encuentran ordenadas de mayor a menor importancia, y los primeros cinco (5) lugares son ocupados por las siguientes: Orientación hacia el Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Cooperación, Autocontrol, Compromiso con la Organización y Comunicación y las competencias ubicadas en los últimos tres (3) lugares son Impacto de Influencia, Orientación al Logro y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender. Con respecto al coeficiente de variación, se tiene que la distribución de la valoración de la competencia Orientación hacia el Servicio al Cliente presenta una alta dispersión a diferencia del resto de las competencias que presentan una dispersión media en las respuestas o valoraciones obtenidas.

Tabla 29 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coficiente de Variabilidad
Cliente	3,04	2,44	80,23
Equipo	3,17	1,65	52,25
Autocontrol	4,10	2,34	56,99
Compromiso	4,48	3,12	69,61
Comunicación	5,10	2,10	41,05
Disciplina	5,60	2,85	50,93
Autoconfianza	6,19	2,25	36,37
Influencia	6,27	2,05	32,66
Logro	7,06	1,96	27,79
Información	7,69	2,72	35,33

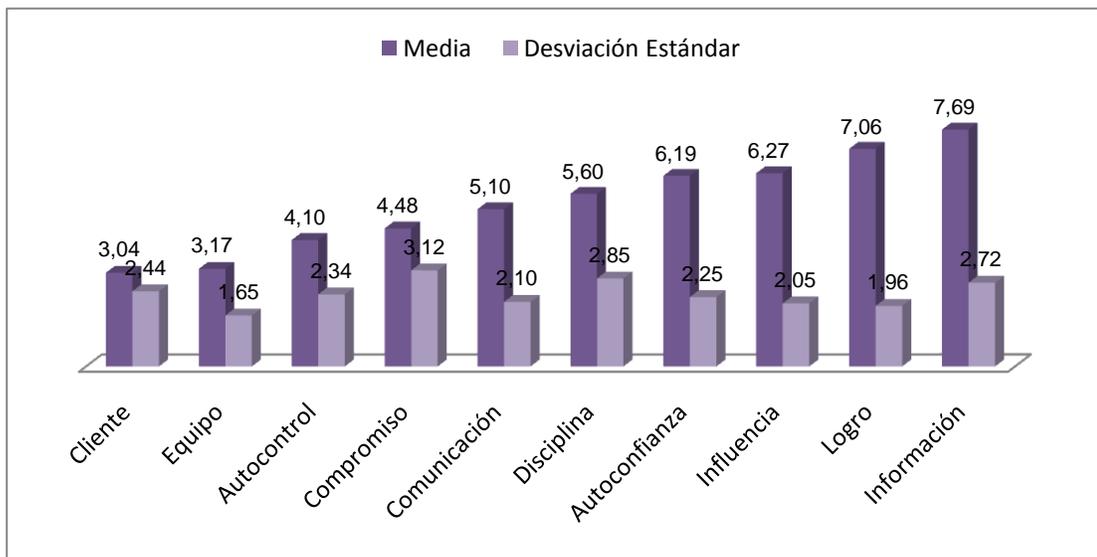


Figura 26 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

Antigüedad 2 –Trabajadores con una antigüedad de doscientos cincuenta (250) meses o más

En la tabla 30 y figura 27, se presentan las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores encuestados de una antigüedad comprendida entre doscientos cincuenta y un (251) a trescientos noventa y ocho (398) meses laborando en la empresa, en los primeros cinco (5) lugares se encuentran las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, Compromiso con la Organización, Trabajo en Equipo y Cooperación, Disciplina y Comunicación. Adicionalmente, en las tres (3) últimas posiciones de la jerarquía, se encuentran las competencias de Impacto de Influencia, Orientación al Logro y Búsqueda de Información, competencias ubicadas en la 8ª, 9ª y 10ª posición. En esta oportunidad, los coeficientes de variación son de moderados a altos, encontrándose dentro de las altas Orientación hacia el Servicio al Cliente y Compromiso con la Organización, pudiéndose catalogar como las competencias de mayor dispersión.

Tabla 30 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Cliente	2,45	1,74	71,09
Compromiso	3,33	2,46	73,96
Equipo	4,05	2,22	54,92
Disciplina	4,20	1,45	34,62
Comunicación	5,08	2,68	52,73
Autocontrol	5,18	2,44	47,18
Autoconfianza	5,38	2,58	47,97
Influencia	6,85	2,41	35,24
Logro	6,90	2,69	38,93
Información	8,15	2,39	29,27

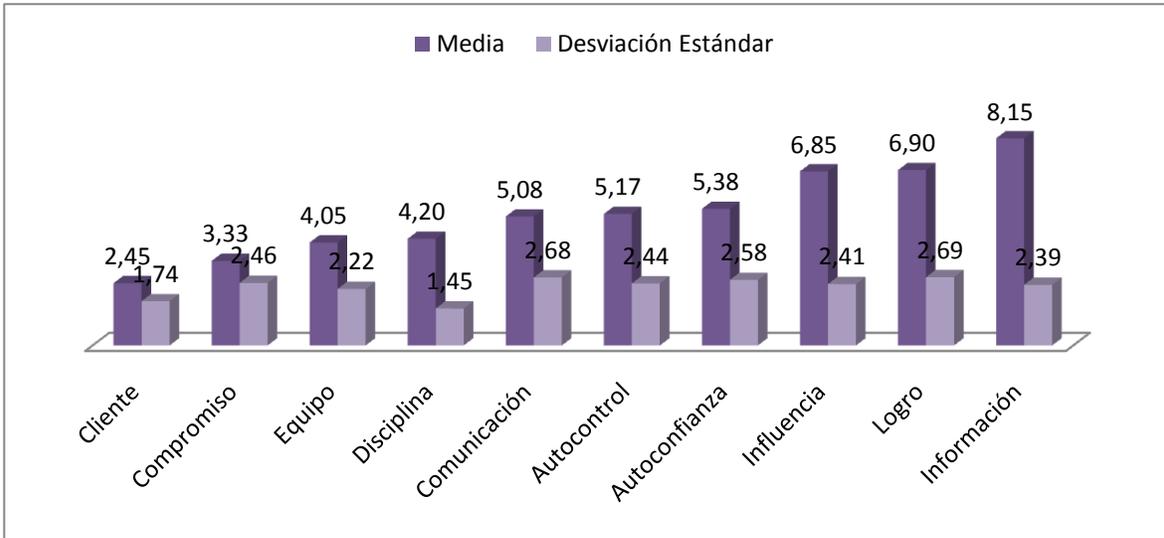


Figura 27 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estación (OSE) según la antigüedad de los trabajadores encuestados

A continuación se presentan la tabla 31 y figura 28, que contienen la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estación (OSE) según los trabajadores más antiguos y los de menor antigüedad, notándose claramente que las coincidencias entre las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, que ocupa la 1ª posición en ambas jerarquías; al igual que las competencias de Comunicación, Autoconfianza, Impacto de Influencia y Orientación al Logro y Búsqueda de Información, que ocupan la misma posición en ambas jerarquías a seguir, 5ª, 7ª, 8ª, 9ª y 10ª respectivamente. En cuanto a las disidencias encontradas, destaca la competencia de Autocontrol, que ocupa la 3ª posición según los trabajadores menos antiguos (con menos de 250 meses de antigüedad) y en la jerarquía realizada por los trabajadores más antiguos (con más de 250 meses de antigüedad) se encuentra posicionada en el 6º lugar. Compromiso

a la Organización se encuentra en el 4º lugar en la jerarquía de los trabajadores menos antiguos y de 2ª en la jerarquía de los trabajadores más antiguos.

Tabla 31 – Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estación (OSE) según la antigüedad de los trabajadores encuestados

De 0 a 250 meses		De 250 meses o más	
Cliente	3,04	Cliente	2,45
Equipo	3,17	Compromiso	3,33
Autocontrol	4,10	Equipo	4,05
Compromiso	4,48	Disciplina	4,20
Comunicación	5,10	Comunicación	5,08
Disciplina	5,60	Autocontrol	5,18
Autoconfianza	6,19	Autoconfianza	5,38
Influencia	6,27	Influencia	6,85
Logro	7,06	Logro	6,90
Información	7,69	Información	8,15

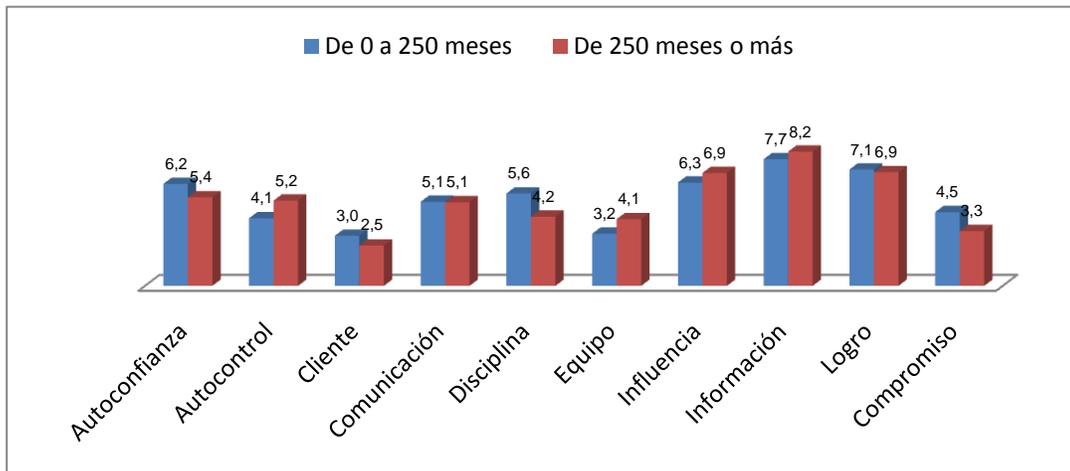


Figura 28 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSE) según la antigüedad del personal encuestado

- **Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST)**

A fin de continuar con el análisis de la influencia de la variable antigüedad en la jerarquización de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST), se presentarán las tablas y gráficos correspondientes a la jerarquización que hicieron los trabajadores menos antiguos (de 0 a 250 meses) y los más antiguos (de 250 o más).

Antigüedad 1 –Trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

En la tabla 32 y figura 29 se exponen las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores encuestados que tienen una antigüedad en la C.A. Metro de Caracas entre cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses, estas fueron ordenadas según su media de mayor a menor importancia, encontrando en los primeros cinco (5) lugares las competencias de Comunicación, Impacto de Influencia, Autocontrol, Autoconfianza, y Trabajo en Equipo y Cooperación. Con respecto a las tres (3) competencias que se encuentran en los últimos lugares, se encuentran Orientación al Logro, Orientación hacia el Servicio al Cliente y Disciplina. Los coeficientes de variación muestran que las distribuciones son dispersas, especialmente en las competencias de Comunicación e Impacto de Influencia.

Tabla 32 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coficiente de Variabilidad
Comunicación	3,95	2,61	65,91
Influencia	4,36	2,86	65,63
Autocontrol	4,45	2,57	57,62
Autoconfianza	5,45	2,45	44,88
Equipo	5,55	2,83	50,95
Información	5,64	2,38	42,27
Compromiso	6,07	3,21	52,96
Logro	6,30	3,08	48,94
Cliente	6,32	3,07	48,54
Disciplina	6,57	2,93	44,56

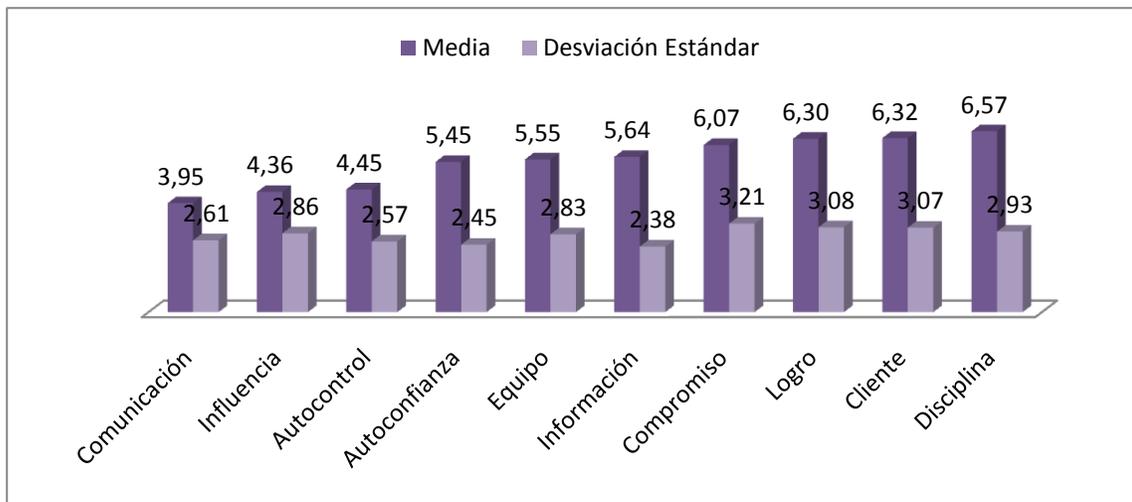


Figura 29 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

Antigüedad 2 –Trabajadores con una antigüedad de doscientos cincuenta (250) meses o más

A continuación se presentan la tabla 33 y figura 30, la jerarquización de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores encuestados que tienen una mayor antigüedad, es decir, que tienen más de doscientos cincuenta (250) meses laborando en la empresa. Entre las primeras cinco (5) competencias se encuentran Comunicación, Autocontrol, Trabajo en Equipo y Cooperación, Orientación hacia el Servicio al Cliente y Compromiso con la Organización y las tres (3) últimas competencias de la jerarquía son Impacto de Influencia, Búsqueda de Información y Capacidad de aprender y Orientación al Logro. Con respecto a los coeficientes de variación, son moderados altos, indicando que la dispersión es media alta para la mayoría de las competencias.

Tabla 33 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Comunicación	4,09	2,44	59,70
Autocontrol	4,14	2,13	51,48
Equipo	4,77	3,17	66,51
Cliente	4,91	3,35	68,24
Compromiso	4,93	2,95	59,85
Disciplina	5,36	2,54	47,37
Autoconfianza	5,82	2,51	43,18
Influencia	5,89	3,13	53,21
Información	6,82	3,01	44,14
Logro	6,89	2,82	40,89

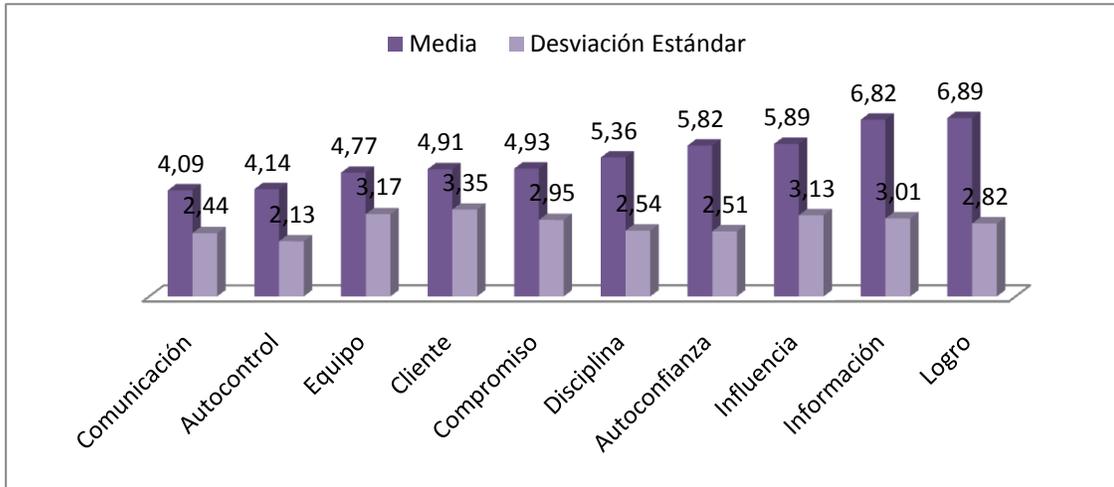


Figura 30 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según la antigüedad de los trabajadores encuestados

A prosecución se presenta la tabla 34 y figura 31, que contienen la jerarquización otorgada por los trabajadores más y menos antiguos a las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP), evidenciándose que las coincidencias en las primeras cinco (5) posiciones son en la competencia de Comunicación, Autocontrol y Trabajo en Equipo, lo que implica que ambos grupos consideran que estas competencias son importantes para el servicio de tráfico. Ahora bien, con respecto a las similitudes en las tres (3) últimas posiciones, se observa sólo la competencia de Orientación al Logro. Con respecto a las diferencias encontradas, resaltan las competencias de Impacto de Influencia encontrándose en la 2ª posición de la jerarquía de los trabajadores menos antiguos y en la 8ª posición en la de los más antiguos; de la misma manera ocurre con las competencias de Autoconfianza y Orientación hacia el Servicio al Cliente, las cuales se ubican en la 4ª y 9ª posición respectivamente y en la 7ª y 4ª posición en la segunda jerarquía, es decir, en la realizada por los trabajadores más antiguos.

Tabla 34 – Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según la antigüedad de los trabajadores encuestados

De 0 a 250 meses		De 250 meses o más	
Comunicación	3,95	Comunicación	4,09
Influencia	4,36	Autocontrol	4,14
Autocontrol	4,45	Equipo	4,77
Autoconfianza	5,45	Cliente	4,91
Equipo	5,55	Compromiso	4,93
Información	5,64	Disciplina	5,36
Compromiso	6,07	Autoconfianza	5,82
Logro	6,30	Influencia	5,89
Cliente	6,32	Información	6,82
Disciplina	6,57	Logro	6,89

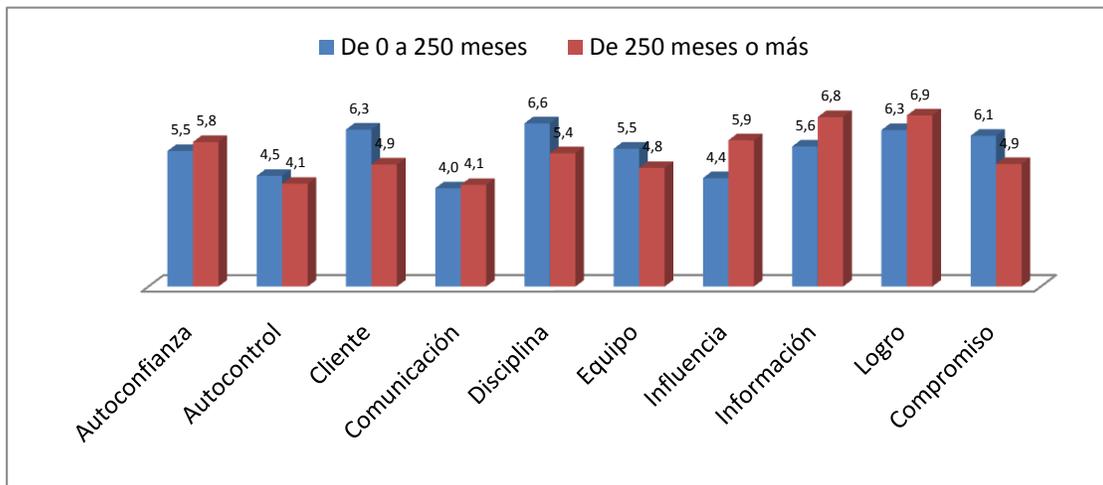


Figura 31 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según el nivel del cargo del personal encuestado

- **Operador Metro en Servicio de Protección (OSP)**

A continuación se procederá a plasmar las diferentes jerarquizaciones de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según la antigüedad de los trabajadores encuestados.

Antigüedad 1 –Trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

La tabla 35 y figura 32 contienen las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores de menor antigüedad encuestados, las cuales fueron ordenadas según sus medias de mayor a menor importancia, encontrando en los primeros cinco (5) lugares a las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, Autocontrol, Trabajo en Equipo y Cooperación, Comunicación y Compromiso con la Organización. Con respecto a las tres (3) últimas competencias de la jerarquía, se encuentran Impacto de Influencia, Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender y Orientación al Logro. Los coeficientes de variación son moderados altos, siendo el alto el de la competencia de Orientación hacia el Servicio al Cliente.

Tabla 35 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coficiente de Variabilidad
Cliente	3,35	2,38	71,03
Autocontrol	3,68	2,15	58,54
Equipo	3,85	2,24	58,25
Comunicación	4,25	2,59	60,86
Organización	4,93	2,71	55,04
Autoconfianza	5,58	3,11	55,74
Disciplina	5,70	2,37	41,64
Influencia	6,68	2,50	37,49
Información	7,13	2,97	41,63
Logro	7,35	3,09	42,07

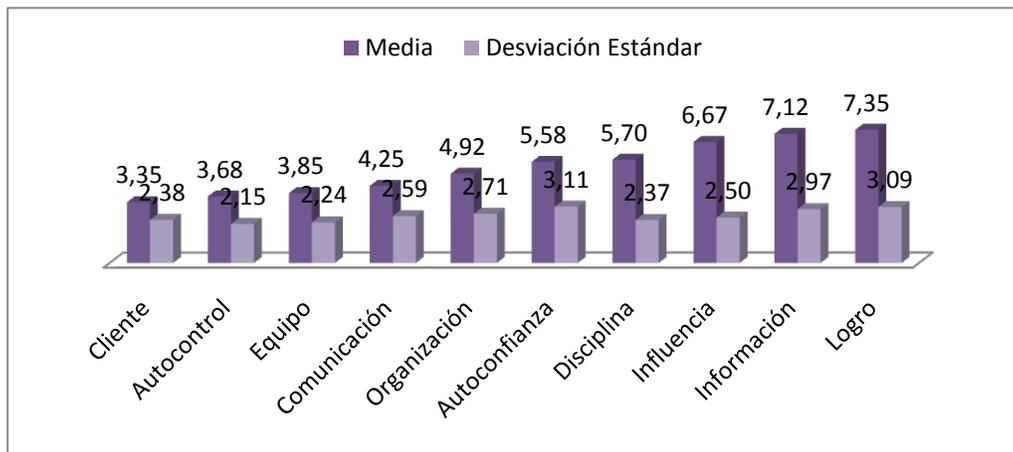


Figura 32 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

Antigüedad 2 –Trabajadores con una antigüedad de doscientos cincuenta (250) meses o más

En la tabla 36 y figura 33 se presentan las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores más antiguos encuestados, los que tienen más de doscientos cincuenta (250) meses laborando en la empresa. Dentro de las primeras cinco (5) competencias, las que fueron mejor valoradas por el grupo encuestado, se encuentran: Orientación hacia el servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Cooperación, Autocontrol, Compromiso con la Organización y Disciplina. Ahora bien, las competencias de Orientación al Logro, Impacto de Influencia y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender se encuentran en las últimas tres (3) posiciones de la jerarquía. Los coeficientes de variación son moderados altos, siendo el alto el de la distribución de las competencias Orientación hacia el Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo y Cooperación.

Tabla 36 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Cliente	2,38	1,74	73,26
Equipo	3,50	2,30	65,70
Autocontrol	4,23	2,24	52,95
Organización	4,81	2,87	59,62
Disciplina	4,92	2,39	48,53
Comunicación	4,96	1,84	37,10
Autoconfianza	6,08	2,43	39,87
Logro	6,48	2,81	43,41
Influencia	6,75	2,30	34,10
Información	7,75	2,10	27,08

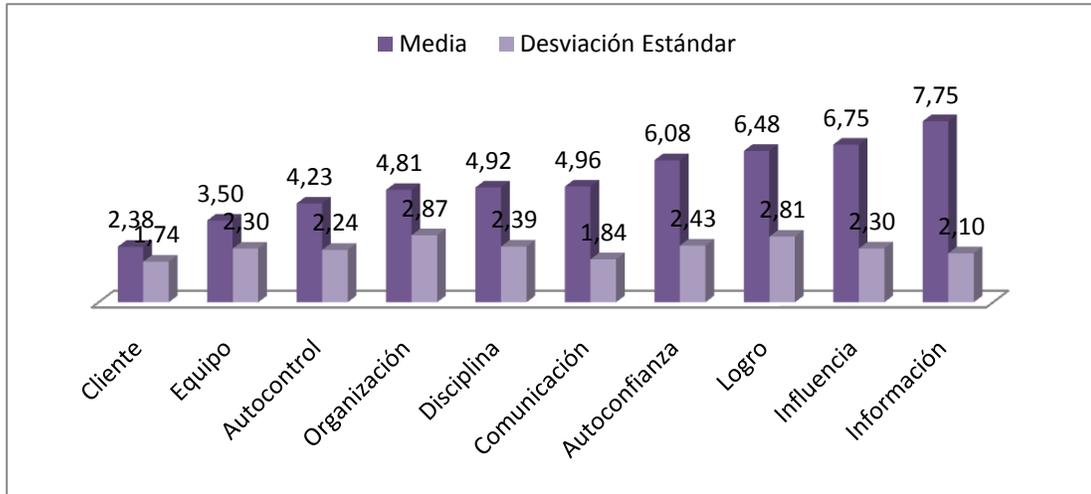


Figura 33 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según la antigüedad de los trabajadores encuestados

A continuación se presentan la tabla 37 y figura 34, que contienen la jerarquización otorgada por los trabajadores con menos de doscientos cincuenta (250) meses de antigüedad en la empresa y aquellos que tienen más de doscientos cincuenta (250) meses a cada una de las diez (10) competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP), encontrándose cuatro (4) coincidencias en el grupo de las primeras cinco (5) competencias, entre las que se localizan Orientación hacia el Servicio al Cliente, quien a su vez, coincide en la 1ª posición en ambas jerarquías; Autocontrol, Trabajo en Equipo y Cooperación y Compromiso con la Organización; lo que quiere decir que la única competencia que no se encuentra dentro de las primeras cinco competencias en ambas jerarquías es Comunicación, que fue valorada en la 4ª y 6ª posición según la antigüedad de los encuestados. La misma proporción se mantuvo en el grupo de las últimas cinco (5) últimas competencias, donde sólo la competencia Disciplina fue valorada por los empleados menos antiguos en la 7ª posición, a diferencia de los encuestados de

mayor antigüedad que la ubicaron como la 5ª competencia más importante con respecto a las diez (10) competencias valoradas. Adicionalmente se evidencian coincidencias en las últimas tres (3) posiciones de ambas jerarquías, se encuentran las competencias de Orientación al Logro, Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender e Impacto de Influencia.

Tabla 37 – Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según la antigüedad de los trabajadores encuestados

De 0 a 250 meses		De 250 meses o más	
Ciente	3,35	Ciente	2,38
Autocontrol	3,68	Equipo	3,50
Equipo	3,85	Autocontrol	4,23
Comunicación	4,25	Compromiso	4,81
Compromiso	4,93	Disciplina	4,92
Autoconfianza	5,58	Comunicación	4,96
Disciplina	5,70	Autoconfianza	6,08
Influencia	6,68	Logro	6,48
Información	7,13	Influencia	6,75
Logro	7,35	Información	7,75

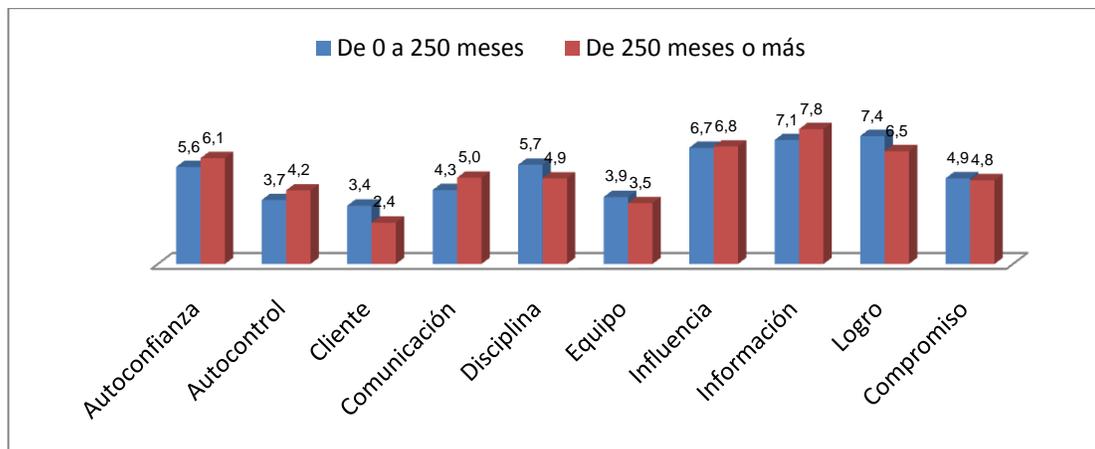


Figura 34 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según la antigüedad del personal encuestado

- **Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ)**

Para dar inicio, se procederá a plasmar las diferentes jerarquizaciones de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según la antigüedad en la empresa de los trabajadores encuestado.

Antigüedad 1 –Trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

La tabla 38 y figura 35 muestran las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores que tenían doscientos cincuenta (250) meses o menos laborando en la C.A. Metro de Caracas. Estas competencias se presentan ordenadas según sus medias, de menor a mayor, lo que quiere decir, las competencias de autocontrol, Comunicación, Trabajo en equipo y Cooperación, Disciplina y Autoconfianza se encuentran en el grupo de las cinco (5) competencias valoradas en los primeros lugares. Las últimas tres (3) competencias de la jerarquía son Orientación al Logro, Orientación hacia el Servicio al Cliente e Impacto de Influencia. Con respecto a los coeficientes de variación son moderados.

Tabla 38 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coficiente de Variabilidad
Autocontrol	3,69	2,44	66,19
Comunicación	4,21	2,40	56,98
Equipo	5,12	2,74	53,43
Disciplina	5,29	2,87	54,32
Autoconfianza	5,36	2,91	54,24
Información	5,79	2,65	45,74
Compromiso	6,00	3,45	57,42
Logro	6,38	2,77	43,45
Cliente	6,43	2,83	44,08
Influencia	6,48	2,81	43,46

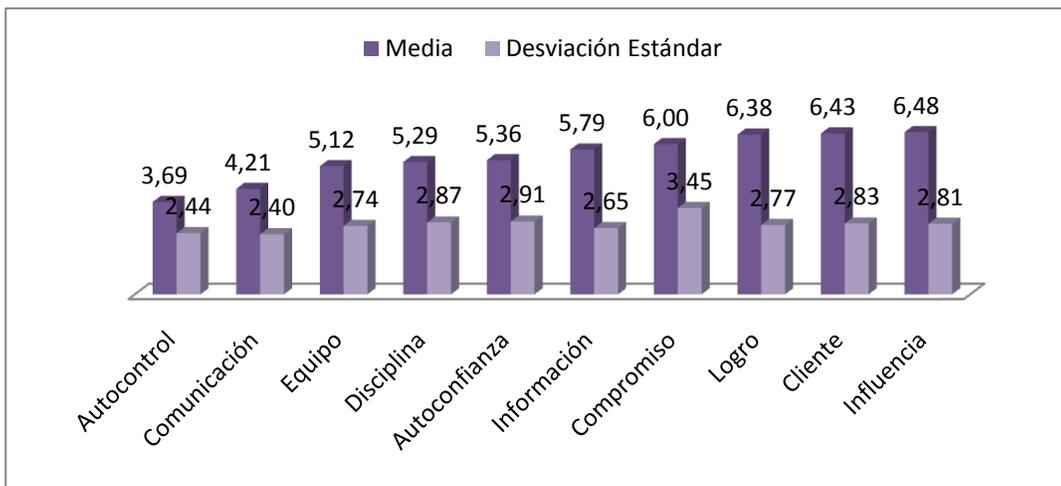


Figura 35 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores con una antigüedad de cero (0) a doscientos cincuenta (250) meses

Antigüedad 2 –Trabajadores con una antigüedad de doscientos cincuenta (250) meses o más

En la tabla 39 y figura 36 se presentan las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores más antiguos que fueron encuestados, es decir, los trabajadores que tenían más de doscientos cincuenta (250) meses laborando en la empresa para el momento de realizar la encuesta. Estas competencias fueron ordenadas de mayor a menor importancia según sus medias, encontrando en los primeros cinco (5) lugares a las competencias de Autocontrol, Compromiso con la Organización, Comunicación, Autoconfianza y Disciplina. En esta oportunidad resalta una coincidencia importante en las medias obtenidas por las dos (2) primeras, que ambas comparten la 1ª posición de la jerarquía con una media idéntica de 4,33. Con respecto a las últimas competencias, se evidencian las de Impacto de Influencia, Orientación al Logro y Orientación hacia el Servicio al Cliente. Los coeficientes. Con respecto a los coeficientes de variación son de moderados a altos, siendo esta última, la competencia de Compromiso con la Organización.

Tabla 39 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más

Competencias	Media	Desviación Estándar	Coficiente de Variabilidad
Autocontrol	4,33	2,35	54,21
Compromiso	4,33	3,38	78,22
Comunicación	4,61	2,32	50,35
Autoconfianza	4,78	2,80	58,49
Disciplina	4,89	2,45	50,01
Información	5,63	3,46	61,41
Equipo	5,91	2,48	41,87
Influencia	6,41	2,39	37,21
Logro	7,02	2,77	39,45
Cliente	7,61	2,96	38,85

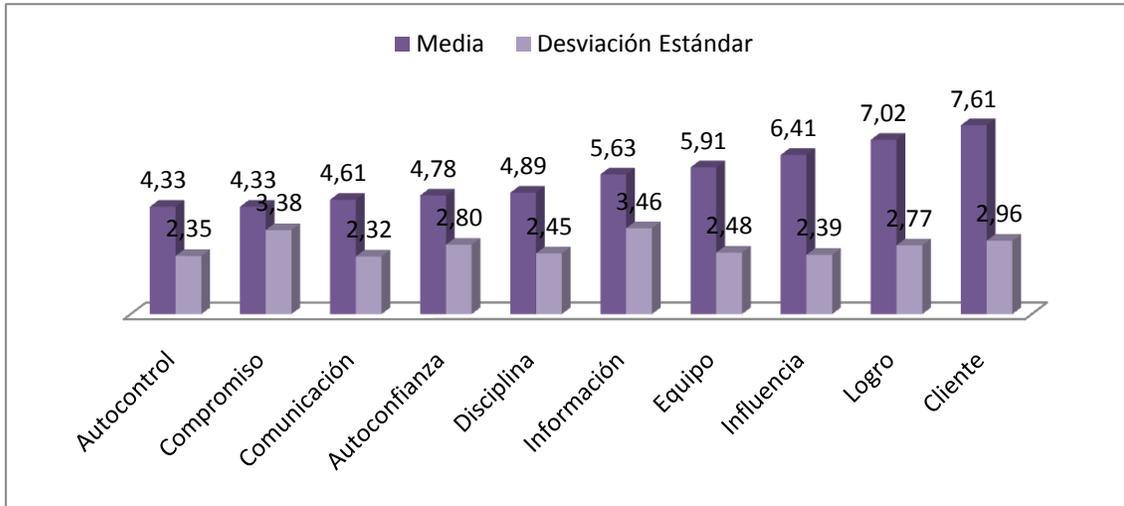


Figura 36 – Jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores con una antigüedad de de doscientos cincuenta (250) meses o más

Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según la antigüedad de los trabajadores encuestados

A continuación se presentan la tabla 40 y figura 37 con la jerarquización de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según los trabajadores más antiguos y menos antiguos. Las coincidencias que se observan en los primeros cinco (5) lugares en ambas jerarquías con las competencias de Autocontrol, que es la 1ª y la única que tiene la misma posición en ambas jerarquías. El mismo caso sucedió con la competencia de Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, que se encuentra en la 6ª posición en ambas jerarquías. Otras de las coincidencias en las últimas cinco posiciones de las jerarquías se dieron con las competencias de Orientación al Logro, Orientación hacia el servicio al Cliente e Impacto de Influencia. En esta oportunidad, llama poderosamente la atención, que al igual que en el servicio de protección, la competencia Compromiso con la Organización fue valorada en los primeros puestos por los trabajadores antiguos a diferencia de los trabajadores con menos de doscientos cincuenta (250) meses en la organización, quienes la valoraron como no tan importantes con respecto al resto de

las competencias, lo que se explicará en el apartado de discusión de resultados presentado a continuación.

Tabla 40 – Comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Estación (OSQ) según la antigüedad de los trabajadores encuestados

De 0 a 250 meses		De 250 meses o más	
Autocontrol	3,69	Autocontrol	4,33
Comunicación	4,21	Compromiso	4,33
Equipo	5,12	Comunicación	4,61
Disciplina	5,29	Autoconfianza	4,78
Autoconfianza	5,36	Disciplina	4,89
Información	5,79	Información	5,63
Compromiso	6,00	Equipo	5,91
Logro	6,38	Influencia	6,41
Cliente	6,43	Logro	7,02
Influencia	6,48	Cliente	7,61

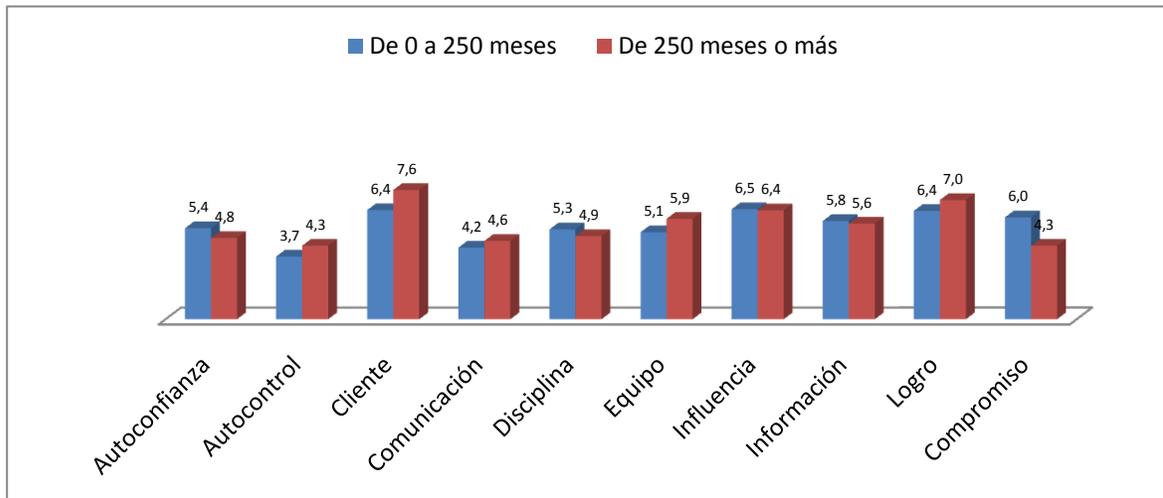


Figura 37 – Comparación de medias de las jerarquizaciones de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según la antigüedad del personal encuestado

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar la medida en que las competencias del cargo Operador Metro se encuentran diferenciadas por las variables: servicio, antigüedad en la Empresa y nivel del puesto.

Con respecto a la comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro según su servicio (OSE, OST, OPT, OSQ) se obtuvieron algunas coincidencias importantes tanto en los primeros como en los últimos lugares que ocuparon las competencias en cada servicio.

Las competencias que coincidieron en los cinco (5) primeros lugares de todos los servicios fueron Trabajo en Equipo y Cooperación, Autocontrol y Disciplina. El hecho de que estas competencias estén en los primeros lugares de valoración para los cuatro (4) servicios es cónsono con la naturaleza o propósito general del cargo Operador Metro, que es, según la descripción del cargo (ver anexo 1), operar de forma segura las estaciones, el material rodante y los equipos asociados al sistema Metro, a fin de prestar al usuario un servicio comercial eficiente, seguro y comfortable; y para lograr ese objetivo, los operadores de cada servicio requieren realizar sus funciones coordinadamente, no sólo con el personal de su mismo servicio, sino con el resto de los operadores de los otros servicios quienes se encargan de otras áreas que permiten que el sistema funcione correctamente.

Por la misma razón anterior, los operadores independientemente del servicio en el que laboren, requieren ser disciplinados, lo que hace esta competencia muy destacada durante los diferentes entrenamientos que recibe el personal Metro desde que ingresa a la empresa, sobre todo, aquel que trabaja en las áreas operativas, ya que todas sus actividades se encuentran organizadas en manuales de

procedimientos. Esto permite tomar decisiones oportunas y cónsonas con las acciones del resto de los operadores que se encuentran realizando otras acciones para solventar cada situación problema, en la mayoría de los casos, las acciones se encuentran concatenadas con otras acciones previas y posteriores que debe realizar el resto del equipo para lograr el objetivo.

También se encontró que la competencia Autocontrol es, sin duda alguna, una competencia fundamental al momento de trabajar bajo las condiciones actuales de la C.A. Metro de Caracas, no sólo en la organización, sino, en el país en general, lo que, con base en la experiencia de la investigadora, permitió detectar que los operadores trabajan bajo un elevado nivel de tensión, sobre todo, porque todas sus acciones se reflejan en la atención que reciben los usuarios, quienes, a medida que pasan los años, se vuelven menos apegados a las normas y más irrespetuosos ante las autoridades del sistema. Es por eso que los operadores deben ser capaces de mantener el control y la calma ante situaciones hostiles y de rechazo, tal y como se menciona en la definición conceptual de esta competencia. Es importante destacar un factor reportado por los operadores verbalmente durante la investigación, que se refiere a las diversas fallas que presentan las maquinarias y equipos del sistema Metro, que, evidentemente aumentan la tensión en los operadores. Estas fallas se deben al tiempo de operatividad de los equipos, ya que debieran ser reemplazados y no reparados como se ha hecho durante años.

De hecho, profundizando en el análisis del posicionamiento de esta competencia, se puede observar que ocupa los primeros lugares en los servicios de tráfico (OST), protección (OSP) y equipo (OSQ), sin embargo, en el servicio de estaciones (OSE) se encuentra ubicada en la 5ª posición. Posiblemente, esta situación se encuentra directamente relacionada con lo expuesto anteriormente, ya que las funciones del servicio de estaciones (OSE) abarcan el manejo de los equipos de venta de boletería, apertura del servicio y la atención al usuario; a diferencia del resto de los servicios, que deben atender situaciones de mucho más estrés, como por ejemplo, los operadores de tráfico (OST) que deben acudir a los llamados de

emergencia dentro de los vagones, los operadores de protección (OSP), que deben atender los disturbios en los andenes y los operadores de equipo (OSQ) que se encargan de atacar las fallas eléctricas del sistema, entre otras.

Con respecto a las competencias que coincidieron en los últimos tres (3) lugares de las jerarquías según los servicios se tiene a la competencia de Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, lo cual tiene sentido, ya que la definición de la misma no aplica a la naturaleza del cargo; es decir, esta competencia se refiere a renovar el conocimiento del cargo a fin de mejorar en las funciones desempeñadas, lo que es realmente poco probable, porque como se mencionó antes, todas las funciones de los trabajadores del sistema Metro se encuentran especificadas y estrictamente organizadas en manuales de procedimientos.

Por otra parte, podemos observar el comportamiento de algunas competencias que tienen posiciones valorativas diferentes según el servicio, por ejemplo, la competencia de Orientación hacia el Servicio al Cliente se ubica en la 1ª posición en el servicio de estaciones (OSE) y protección (OSP) pero no en los servicios de tráfico (OST) y equipo (OSQ). Esto posiblemente se encuentre relacionado con la interpretación de la palabra cliente; que no es más que un sinónimo de usuario para la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, la definición de la competencia hace mención no sólo al cliente externo, que en este caso sería el usuario metro, sino, al cliente interno, el resto de los compañeros de trabajo.

Esta incorrecta interpretación la conoció la investigadora una vez realizadas las encuestas, ya que en los comentarios realizados por algunos trabajadores, sugieren que esta competencia debería llamarse Orientación hacia el Servicio del Usuario, y no al Cliente. Lo anterior permitió a la investigadora darse cuenta de que los encuestados, o al menos su mayoría, interpretaron la palabra cliente como al cliente externo, sin tomar en cuenta el cliente interno, o, al resto de los trabajadores que conforman parte de su equipo de trabajo, que también requieren de sus servicios para realizar adecuadamente sus funciones. Con base en lo antes

expuesto, es perfectamente entendible que esta competencia se encuentre entre las primeras posiciones en los servicios de estación (OSE) y tráfico (OST), ya que son ellos quienes tienen mayor contacto con el usuario, a diferencia de los operadores de equipo (OSQ) y de protección (OSP).

A su vez, encontramos que la competencia Autoconfianza se encuentra en el 3er lugar en el servicio de equipo (OSQ) y de 5º en el de tráfico (OST), pero en los servicios restantes se encuentran en la 7ª posición, lo que posiblemente obedezca a que las situaciones que deben solventarse en los dos (2) primeros servicios son mucho más variadas y hasta novedosas, lo que exige al operador escoger el enfoque adecuado para solventar cada situación. Estas circunstancias tienen que ver, generalmente, con fallas que aún no se encuentran dentro de los manuales de procedimientos, ya que, como se mencionó antes, se deben al mal estado de los equipos.

Así mismo, la competencia Compromiso con la Organización se encuentra de 3er lugar en el servicio de estaciones (OSE), de 8º en el servicio de tráfico (OST), de 5ª en el servicio de protección (OSP) y de 7ª en el servicio de equipos (OSQ). Esta competencia es valorada en diversas posiciones según la variable servicio. Una de las posibles razones por las cuales quedó en el 3er lugar para el servicio de estaciones (OSE) es que conceptualmente inicia con la frase “demuestra honestidad en el manejo de valores, herramientas y otros recursos” y realmente, el único servicio que tiene contacto con el usufructo del sistema, es decir, con el dinero recabado de la venta de la boletería, es el operador de estaciones (OSE), lo que podría explicar el hecho de que los sujetos encuestados para este servicio, la pusieran como una de las más importantes en la jerarquía en comparación al resto.

Lo antes expuesto permitió constatar que el servicio fue una variable que influyó en la percepción y valoración de las competencias del cargo Operador Metro, en especial para las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, Compromiso con la Organización y Autoconfianza.

Ahora bien, con respecto al segundo objetivo de la presente investigación referido a la comparación de la jerarquización de las diez (10) competencias del cargo Operador Metro en cada uno de los servicios (OSE, OST, OSP, OSQ) según el nivel del cargo de los trabajadores encuestados, se obtuvo que para la jerarquización de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE), se destacan coincidencias importantes en las primeras cinco (5) posiciones, específicamente en las ocupadas por las competencias de Trabajo en Equipo y Cooperación, Orientación hacia el Servicio al Cliente, Disciplina y Autocontrol.

Trabajo en Equipo y Cooperación es una de las competencias que suele mantenerse en las primeras posiciones de las jerarquías realizadas en la investigación, ya que consiste en la capacidad para ejecutar las actividades asignadas en cooperación con los otros integrantes del equipo, lo cual es fundamental para el buen funcionamiento del sistema. En este caso en particular, todos los Operadores Metro independientemente del servicio donde se desempeñen, realiza contribuciones importantes y especializadas y aunque esta competencia fue valorada entre las primeras cinco (5) por todos los trabajadores encuestados, independientemente de la posición de sus cargos, es cierto que los operadores y el personal directivo la ubicaron en la 1ª y 2ª posición respectivamente, a diferencia de los supervisores e inspectores quienes la ubicaron en la 4ª posición; lo que posiblemente tuvo que ver con la valorización otorgada a la competencia de Comunicación, que se encuentra en la 3ª posición.

Así mismo, se observa que la competencia de Orientación hacia el Servicio al Cliente fue una de las competencias con mayor coincidencia en cuanto a la posición otorgada por cada grupo. Esta característica tiene total coherencia si se recuerda que el Operador en Servicio de Estaciones (OSE) tiene funciones que se encuentran directamente relacionadas con el trato al usuario, brindándole orientación, atención, asistencia e información sobre las normativas y procedimientos que debe seguir mientras permanezca en las instalaciones de las estaciones. Es importante destacar

nuevamente que la interpretación de la palabra cliente es similar a la de la palabra usuario, es decir, cliente externo, por lo cual, ocurrió exactamente lo mismo en el servicio de protección (OSP), que es el otro servicio que tiene contacto directo con el usuario.

La competencia Disciplina, se encuentra ubicada en la 4ª posición según los operadores y el personal directivo, aunque, los supervisores e inspectores la ubicaron en el 2º lugar, esto tiene mucho sentido si se toma en cuenta que son las personas las que velan por el cumplimiento de las normativas y procedimientos estipulados para cada uno de los operadores, en este caso, los Operadores de Estaciones (OSE), quienes deben notificar oportunamente al supervisor de la estación sobre situaciones eventuales de interés operativo. Lo antes expuesto posiblemente sea la explicación del por qué los supervisores e inspectores valoraron mejor esta competencia en comparación a los operadores y personal directivo, quienes la ubicaron en la 6ª y 5ª posición respectivamente.

Ya para finalizar con las coincidencias encontradas en las primeras cinco (5) posiciones, se encuentra la de Autocontrol, que fue posicionada en el 5º lugar por los operadores y por los supervisores, pero por el personal directivo fue valorada como la 3ª competencia más importante dentro de la jerarquía, siendo ésta realmente importante al momento de afrontar y solventar situaciones de tensión, y más si se encuentra implicado el usuario o cliente externo en esta situación.

Con respecto a las competencias que coincidieron en los tres (3) últimos lugares, fueron: Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, Autoconfianza e Impacto de Influencia. Con respecto a ésta última competencia, fue ubicada también en las últimas posiciones tanto por los operadores, como por los supervisores e inspectores así como por el personal directivo, y aunque ésta suele obtener baja valorización dentro de la escala, parece un tanto contradictorio, ya que el operador en este servicio tiene como uno de sus alcances utilizar técnicas de persuasión a fin de que el usuario cumpla con las normativas del sistema, esto sólo

se logra si el trabajador posee la competencia de Impacto de Influencia con un nivel de dominio promedio o superior.

Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender es otra de las competencias que suelen estar valoradas entre los últimos lugares de la jerarquía, lo cual tiene bastante sentido, si se tiene en cuenta que el sistema Metro se encuentra totalmente normado por manuales de procedimientos desde hace más de veinte (20) años. La mayoría de estos procedimientos siguen en vigencia en la actualidad y en caso de cambiar alguno, la empresa se encarga de realizar un curso de actualización en la mayoría de los casos, aspecto que parece estar claro en los trabajadores independientemente de su nivel de cargo con respecto a este servicio (estaciones). Sin embargo, merece la pena destacar, según la experiencia de la investigadora y la opinión de los trabajadores encuestados, que una de las mayores debilidades actuales de la organización es que los entrenamientos recibidos por el personal operativo en los cursos de formación al momento de ser seleccionados, suelen ser menos enfáticos y exigentes en el aprendizaje de la información técnica. A su vez, esto se ve reforzado, cuando el trabajador no posee la competencia de Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender en un nivel de dominio promedio o alto, ya que implica la capacidad de realizar acciones para adquirir nuevas habilidades técnicas, mostrándose entusiasmado por conocer y evaluar su propio desempeño.

La competencia de Autoconfianza está relacionada con la certeza de que la persona es capaz de cumplir con una tarea correctamente, asumiendo riesgos al momento de tomar decisiones, argumentando las mismas de manera consistente. Esta característica puede ser que se encuentre poco relacionada con los operadores, en especial los operadores de estaciones, porque pocas veces toman decisiones, ya que sus funciones son rutinarias en la mayoría de los casos. Debe ser por lo antes expuesto, que el grupo de los operadores, supervisores y directivos ubicaron a esta competencia en la 10^a, 8^a y 9^a posición.

Dentro de las disidencias encontradas, resaltan las competencias de Compromiso con la Organización que se encuentra ubicada en la 6ª posición según los supervisores, en la 5º por el personal directivo y en el 3er lugar según los operadores. Posiblemente se relacione con los constantes refuerzos que recibe el personal operativo con referencia a la identificación con la empresa, cultura organizacional, objetivos organizacionales, misión y visión, etc. Sin embargo, los trabajadores encuestados con cargos de supervisores inspectores o gerentes (personal directivo), pudieron haberse centrado en las competencias que debe tener un supervisor ideal y no un Operador en Servicio de Estaciones (OSE) que tenga un desempeño por encima del promedio.

Otra de las competencias que se vio influenciada por el nivel del cargo de los trabajadores encuestados, fue Comunicación, que ocupa la 6ª posición en la jerarquía realizada por los operadores y por el personal directivo, a diferencia de los supervisores e inspectores quienes la ubicaron en el 3er lugar. Esta situación podría estar relacionada con la razón antes expuesta, es decir, que la percepción y jerarquización de las competencias se haya visto influenciada por el rol que cumplen los operadores de estaciones como sus supervisados. Otra de las razones puede ser que los supervisores son las personas que deben abordar a los usuarios cuando el Operador en Servicio de Estación (OSE) no pudo solventar la situación porque salió de su control, por lo que para el supervisor sería mucho más eficiente que los OSE tengan un alto nivel de dominio de la competencia de Comunicación, y disminuir las situaciones transferidas a los supervisores. Por otra parte, es conveniente recordar que los supervisores son los encargados de coordinar y vigilar a los operadores en cuanto al cumplimiento de sus funciones, por lo que el hecho de que éstos posean un buen nivel de comunicación, resulta importante, sobre todo al momento en que están recibiendo una información por parte de su supervisor, o viceversa.

Con respecto a la jerarquización de las competencias para el cargo Operador Metro en el Servicio de Tráfico (OST) según el nivel del cargo de los trabajadores encuestados (operadores, supervisores e inspectores y el personal directivo), se

destacaron algunas coincidencias en las primeras posiciones donde se encuentran las competencias a seguir:

Comunicación y Autocontrol, se ubicó en el 1er puesto según los operadores en servicio de tráfico (OST) y en el 3er lugar por los supervisores y personal directivo encuestado, lo que implica que todos los grupos coincidieron en la importancia de intercambiar opiniones, ideas y criterios de manera correcta siendo capaz de transmitir la información de manera clara, precisa y oportuna, verificando la información que recibe a fin de asegurar su comprensión. Esta coincidencia de la valorización de la competencia Comunicación en los primeros lugares tiene total sentido al tener presente que una de las principales funciones del operador en servicio de tráfico (OST) es informar y orientar constantemente a los usuarios sobre el uso del Sistema Metro y sus normativas a través del sistema de anuncios al público que se encuentra en los trenes, así como reportar al Centro de Control de Operaciones (CCO) o Torre del Patio las fallas que se presenten en el material rodante, en la vía y en los equipos (ver anexo 1). Según la experiencia de la investigadora, los equipos de comunicación existentes en los materiales rodantes (trenes) se encuentran bastante deteriorados, lo que dificulta la comunicación, en especial la que se establece continuamente con el CCO quienes indican al operador de tráfico (OST) todo lo que debe hacer en casos de emergencia; es por ello que resulta totalmente coherente que esta competencia se encuentre en los primeros lugares en las jerarquías para todos los grupos de niveles de cargos encuestados.

Autocontrol es otra de las competencias que coincidió en las primeras posiciones, lo que también resulta lógico si se tiene en cuenta la cantidad de factores impredecibles a los que se encuentra sometido el operador dentro y fuera del tren; tales como, llamados de emergencia de parte de los usuarios cuando están dentro de los vagones, ya sea por que alguno de los usuarios sufrió un mal súbito, fue atracado, etc. Por otra parte, suelen presentarse situaciones como fallas en la apertura y el cerrado de las puertas, en el arranque de los trenes; fallas eléctricas en las vías, entre otras. El nivel de tensión es tal, que los OST poseen tablas de

rotación especiales en cuanto a sus horarios, las cuales garantizan el descanso y distracción de los operadores cada cierto tiempo.

Así como se evidenciaron coincidencias en los primeros lugares, también se observaron coincidencias en los tres (3) últimos lugares con la competencia de Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, competencia que tal y como se mencionó anteriormente, es una de las peor valoradas en la mayoría de las jerarquizaciones. Sin embargo, el Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) debería realizar un proceso de búsqueda de información antes de abordar un tren ya que debe verificar el correcto estado de los equipos e instalaciones asociados a las estaciones en cuanto a funcionamiento, limpieza y conservación; aunque, en definitiva, es una actividad rutinaria que no implica renovación de sus conocimientos en el área, aspecto que parece estar claro para los trabajadores encuestados, lo cual pudo ser la razón del nivel de importancia que le otorgaron a esta competencia.

Así como existen coincidencias interesantes, también se evidenciaron desaciertos en las posiciones asignadas a determinadas competencias entre un grupo y otro, como por ejemplo, la competencia de Trabajo en Equipo y Cooperación se encuentra en 3º y 2º lugar según los operadores y los supervisores e inspectores encuestados para el servicio de tráfico, a diferencia del personal directivo que la colocó de 6º lugar. Esto puede deberse, en parte, a que este grupo le proporciona mayor importancia a las competencias de Disciplina y Orientación hacia el Servicio al Cliente a diferencia de los operadores y supervisores, ya que los operadores y supervisores se encuentran centrados en las competencias que se encuentran relacionadas directamente al desempeño de las funciones del cargo, por ser quienes realmente están en contacto directo y constante con la realidad operativa, comprendiendo que los trabajadores de un servicio aislado no logra el fin último, tal y como lo dice la misión de la empresa, que es prestar un servicio integrado, solidario y de calidad.

Disciplina fue otra de las competencias que llaman la atención, ya que se encuentra en la 6ª posición según los operadores y los supervisores, sin embargo, el personal directivo la ubica en 1er lugar, tal y como se mencionó en el párrafo anterior, lo que posiblemente refleje la importancia de esta competencia en las primeras generaciones de trabajadores metro, de las cuales vienen la mayoría del personal directivo que fue encuestado, quienes se esmeraban por ajustar sus comportamientos al orden y a las normativas organizacionales, permitiéndoles educar y reforzar en el usuario las mismas características, con el ejemplo en cumplir los reglamentos establecidos.

Otra de las competencias resaltante por su disparidad en las valorizaciones encontradas, es Impacto de Influencia que se encuentra en la 4ª posición según los operadores, y en la 9ª y 10ª posición según los supervisores y personal directivo encuestado. Este factor podría deberse a que son realmente los operadores quienes se enfrentan diariamente a las vicisitudes con los usuarios, que son cada día menos respetuosos y asertivos al momento de encontrarse ante situaciones de tensión. El nivel de tolerancia y respeto a la autoridad son valores que los operadores que deben lidiar diariamente, ya que en la mayoría de los casos son casi inexistentes. Por ello, el poder de la persuasión, el convencimiento y la influencia en los demás, son tácticas de suma importancia para los OST, recordando que a éstos les toca controlar el comportamiento de los usuarios mientras se encuentran dentro de los vagones, así como aplicar primeros auxilios en caso de emergencias, entre otras actividades.

Ahora bien, con relación a la jerarquización de las competencias del Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según el nivel del cargo de los trabajadores encuestados (operadores, supervisores y personal directivo), se encontraron coincidencias en los cinco (5) primeros lugares, donde se encuentra, Orientación hacia el Servicio al Cliente, competencia que se localiza en la 2ª posición según los operadores y en la 1ª según los supervisores y personal directivo. Evidentemente esto se encuentra relacionado con la cercanía que tiene este cargo con el usuario

del sistema Metro. Como se ha mencionado con anterioridad, la palabra cliente fue interpretada por la mayoría de los trabajadores encuestados, como el cliente externo, y los operadores en servicio de protección (OSP) son los que tienen como funciones principales brindar asistencia, protección y orientación al usuario con o sin discapacidad durante su permanencia en el sistema, actuar en caso de arrollamientos, aplicar primeros auxilios en caso de incidentes suscitados en el sistema, entre otros.

Otra de las funciones básicas que tienen los operadores de protección (OSP) es trabajar mancomunadamente con los cuerpos policiales, sobre todo en los casos de hechos punibles o fallecimientos de usuarios en el sistema y adicionalmente, trabajan de la mano con el resto de los servicios, ya que cada uno tiene inherencia en la mayoría de los procedimientos de envergadura existentes en el sistema. Por lo antes expuesto, resulta lógico que las competencias a mencionar se encuentren ubicadas en los primeros lugares por todos los trabajadores encuestados, independientemente del servicio; éstas competencias fueron Trabajo en Equipo y Cooperación y Disciplina, las cuales ocupan la 3ª y 4ª posición de la jerarquía realizada por los operadores y la 2ª y 3ª según los supervisores y el personal directivo, respectivamente. Compromiso con la Organización recibió la 5ª posición en los tres (3) grupos, lo que refleja una vez más, la importancia de que el trabajador se sienta identificado con las normativas de la organización, puesto que el OSP es uno de los que vela porque las mismas sean cumplidas no solo por el cliente externo si no interno. Y finalmente, se encuentra la competencia del Autocontrol, la cual fue valorada como la competencia más importante de la jerarquía según los operadores, más no así por los supervisores y directores quienes la ubicaron en la 4ª posición, lo que puede tener relación con que es el operador que vive diariamente con la presión y tensión de manejo del usuario y más tomando en cuenta la decadencia de su comportamiento dentro del sistema con el pasar del tiempo. Adicionalmente, la presión la experimentan ante las situaciones de emergencia, donde deben reaccionar precisa y correctamente, en cortos períodos de tiempo, aún sabiendo que

en sus manos se encuentra la vida de una persona (usuario o compañero de trabajo, etc).

En los últimos tres lugares se evidenciaron coincidencias en la valoración recibida por las competencias de Búsqueda de información y Capacidad de Aprender, estando en el 10º lugar en los tres (3) grupos e Impacto de Influencia valorada en la 9ª posición. La exactitud en las coincidencias evidencia que la variable nivel del cargo del puesto no influyó en la valorización de las mismas.

Por otra parte, en la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ), llama la atención, que no hubo coincidencias totales en alguna de las competencias; por lo que a continuación se procederá a exponer las coincidencias en dos (2) de los tres (3) grupos encuestados.

En principio, se encuentra la competencia de Trabajo en Equipo y Cooperación, que fue la única competencia que coincidió en los cinco (5) primeros lugares de la jerarquía, ocupando la 1ª posición dada por los operadores y la 4ª posición según los supervisores y el personal directivo, lo que se puede deber a que el trabajador que ocupa el cargo en cuestión es el que realmente está inmerso en la dinámica real del cargo, que es radicalmente diferente a la que existía cuando el personal directivo cumplía con las funciones del área operativa. Hay que tener presente que entre las funciones que tiene el Operador en Servicio de Equipo (OSQ) se encuentra mantenerse en comunicación con el Centro de Control de Operaciones (CCO) y con la Torre de Control a fin reportar la apertura o cierre de las fallas tanto en la vía como en los equipos del sistema; debe solicitar información del sistema para poder solventar la falla una vez que está en la vía; además, le corresponde prestar apoyo a los Operadores en Servicio de Tráfico (OST) en las maniobras de los trenes en patio, así como en los momentos de fallas en los materiales rodantes. Por lo antes expuesto, es bastante evidente que los operadores que se desempeñan en este servicio valorizan la competencia Trabajo en equipo como la más importante de las diez (10) competencias sometidas a su valoración.

Con respecto a las competencias de Autocontrol y Autoconfianza, el grupo de los operadores y del personal directivo las posicionaron entre las primeras cinco (5) competencias (2ª y 3ª posición respectivamente) a diferencia del grupo de los supervisores que la valoraron en la 6ª y 7ª posición. Lo que está claro es que para todos los grupos encuestados es más importante que el operador sea capaz de mantener el control ante situaciones imprevistas, actuando eficazmente bajo condiciones de tiempo exigentes, a que sea capaz de confiar en su criterio al momento de asumir riesgos y tomar decisiones. Lo anterior posiblemente se deba a que los sujetos encuestados pudieron percatarse que para tener autoconfianza en la toma de decisiones ante situaciones de tensión, deben mantener el control.

De lo antes expuesto, llama la atención que los supervisores e inspectores hayan valorado estas competencias en posiciones tan diferentes en comparación al resto de los encuestados (operadores y personal directivo), lo que posiblemente esté relacionado con que le dieron mayor importancia a competencias que están más relacionadas con la organización como tal que con las funciones del cargo mismo. A esta determinación se pudo llegar, una vez que se observaron las competencias que fueron mejor valoradas por los supervisores, entre las que se encontraron: Compromiso con la Organización, Disciplina, Orientación al Logro, entre otras. Lo anterior refuerza la postura que asumen Rodríguez y Posadas (2007) en su investigación, donde delimitaron las dimensiones psicológicas que influyen en ambientes de trabajo: 1) factores psicológicos asociados al mercado laboral, 2) la dimensión efectiva del comportamiento laboral, compuesta por competencias y habilidades relacionados al desempeño de los trabajadores y 3) una dimensión no psicológica donde se encuentran aspectos relacionados a la política laboral, perfil del puesto, etc.; los supervisores le dieron mayor importancia a esta última dimensión al momento de jerarquizar las competencias para el servicio de tráfico.

Adicionalmente, otra de las razones por las que estas competencias fueron valoradas como muy importantes por el grupo de los operadores y el personal directivo, es que seguramente tomaron en cuenta que dentro del alcance y

naturaleza del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) se encuentran actividades tales como el abordaje y solución de las diferentes fallas no solo del material rodante, sino del sistema y los equipos que lo conforman como tal, por lo que deben tomar decisiones de manera rápida a fin de lograr la normalización del sistema, el menor tiempo de retraso en la planificación del recorrido e intervalos de los materiales rodantes que se encuentren operativos en el momento de la falla.

Por otra parte, se observan coincidencias, en la valorización de la competencia Orientación hacia el Servicio al Cliente la cual comparte la 8ª posición en la jerarquía de los operadores y el personal directivo y los supervisores la valoraron en la 10ª posición; lo mismo ocurrió con Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender e Impacto de Influencia, encontrándose en las posiciones 9ª y 10ª respectivamente, según los operadores y el personal directivo y en las posiciones de 8ª y 9ª respectivamente, según los supervisores. Es importante destacar, que la competencia de Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, fue la única competencia que coincidió en los tres (3) últimos lugares otorgados por los tres (3) grupos encuestados.

La competencia de Compromiso con la Organización se encuentra posicionada en la 7ª y 5ª posición según los operadores y el personal directivo respectivamente, sin embargo, los supervisores la valoraron como la competencia más importante en la jerarquía total. Merece la pena mencionar, que a pesar de lo anterior, las medias de esta competencia en cada una de las jerarquizaciones fue muy cercana, lo que quiere decir, que a pesar de que ocupan posiciones diferentes en sus respectivas jerarquizaciones, no se debe necesariamente a que fueron valoradas muy diferentes por los sujetos encuestados, sino más bien, lo que refleja es que no existió homogeneidad en las valoraciones dadas por los sujetos encuestados.

Con respecto a la competencia Disciplina, se puede observar que fue bastante bien valorada por los grupos de supervisores y el personal directivo,

ubicándola en la 2ª y 1ª posición respectivamente, a diferencia de la posición otorgada en la jerarquía realizada por los operadores (6ª); lo que ocurrió en todas las jerarquías expuestas en este apartado, ya que los operadores encuestados la valoraron peor que los supervisores y el personal directivo. Es un resultado esperado si se toma en cuenta que la disciplina es una competencia crucial para todo aquel que tenga personas bajo su supervisión.

Lo antes expuesto, refleja que la valorización de las competencias para el cargo Operador Metro se vio influenciada en menor o mayor cuantía por el nivel del cargo que las personas encuestadas tenían para el momento de realizarse la investigación. Como se pudo notar, la variable nivel del cargo, no influyó de manera importante sobre la valorización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP); lo que posiblemente se deba a que las funciones del mismo son bastante particulares en relación a los otros servicios, lo que le facilitó a los trabajadores encuestados la jerarquización de las competencias para éste servicio, encontrándose así mayores coincidencias que en el resto de las jerarquías presentadas.

La influencia del nivel de cargo sobre la valoración de aspectos laborales, ha sido demostrada en diversas investigaciones, como las de Torres (2002) y Estévez y col. (2003) quienes llegan a la conclusión que el nivel jerárquico de las personas encuestadas influye en las interpretaciones y valoraciones que hacen sobre ciertos fenómenos, pudiendo así generalizarlo a la percepción de las competencias del cargo Operador Metro en cada uno de sus servicios (OSE, OST, OSP y OSQ).

Por último, con respecto a la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en el Servicio de Estación (OSE) según los trabajadores con menor antigüedad (de cero (0) meses a doscientos cincuenta (250) meses) y los más antiguos (de doscientos cincuenta (250) meses a trescientos noventa y ocho (398) meses), se encontraron coincidencias en la competencia de Orientación hacia el Servicio al Cliente la cual ocupa la 1ª posición en ambas jerarquías. Este factor

seguramente está relacionado, como se ha mencionado en párrafos anteriores, a que este es uno de los servicios que tiene mayor contacto con el usuario del sistema Metro, ya que los Operadores en Servicio de estaciones son los que se encargan de la venta de la boletería y la orientación de los usuarios, entre otras funciones.

Por otra parte, la competencia Comunicación no se vio influida por la variable antigüedad, ya que tanto los trabajadores más antiguos como los menos antiguos se posicionaron en la 5ª posición. Esta característica tiene bastante sentido, ya que para brindar un servicio eficaz el operador debe tener la capacidad de intercambiar información, opiniones, valores o actitudes con el usuario del sistema a fin de lograr el entendimiento con el mismo, sobre todo en situaciones de tensión donde a su vez, el operador debe ser capaz de poner en práctica la competencia de Impacto de Influencia que fue ubicada en la 8ª posición por ambos grupos de trabajadores. Puede ser que esto tenga que ver con que los trabajadores encuestados relacionan esta competencia a cargos de supervisión, los cuales necesitan lograr que los miembros de su equipo, sus supervisados, trabajen por los objetivos organizacionales.

Otras de las competencias que tampoco se vieron influenciadas por la variable de antigüedad, fueron Autoconfianza, Impacto de Influencia, Orientación al Logro y Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, las cuales recibieron la misma posición por ambos grupos: 7ª, 8ª, 9ª y 10ª respectivamente. Los resultados expuestos se pueden deber a que realmente la naturaleza de las funciones del cargo Operador metro en Servicio de Estaciones (OSE) están bastante alejadas de tener que tomar decisiones bajo situaciones de tensión; o que se expongan a situaciones poco rutinarias ante las que deban realizar procesos de búsqueda de información para poder solventarlas. La única competencia que llama la atención que haya sido posicionada en los últimos lugares es Impacto de Influencia, ya que los OSE trabajan directamente con el usuario y con frecuencia deben persuadirlos para evitar que se compliquen las situaciones de tensión. Las competencias antes mencionadas tampoco se vieron influenciadas por la variable nivel del cargo, ni por el servicio de

las personas encuestadas, a excepción de Autoconfianza, que varió su posición en la jerarquía según el servicio.

En cuanto a las disidencias encontradas, destacan las competencias de Autocontrol y Disciplina, las que ocupan la 3ª y 6ª posición respectivamente, según los trabajadores menos antiguos (con menos de 250 meses de antigüedad) y en la jerarquía realizada por los trabajadores más antiguos (con más de 250 meses de antigüedad) se encuentran posicionadas en el 6º y 4º lugar.

Ahora bien, en cuanto a la diferencia encontrada en la valorización asignada a la competencia de Autocontrol, por los grupos encuestados, puede deberse a que mientras menos experiencia tenga el trabajador en el cargo, mayor dificultades debe tener para mantener el control ante situaciones de tensión, a diferencia de los trabajadores que tienen mayor antigüedad, que seguramente tienen mayor dominio sobre las situaciones presentadas en las estaciones; por muy hostiles y estresantes que éstas sean, lo que hace que los menos antiguos en la empresa coloquen como muy importante esta competencia.

Con respecto a la Disciplina, la razón por la que fue mejor valorada por los trabajadores más antiguos seguramente tiene que ver con que fue una competencia sumamente reforzada en toda la cultura operativa del Metro. Esta característica influye en la percepción de los trabajadores encuestados, tal y como demuestran los resultados obtenidos en la investigación de Peniche, (2006) quien encontró diferencias en la percepción de los encuestados según su antigüedad en los puestos de trabajo. Adicionalmente, los trabajadores de mayor antigüedad en su mayoría poseen cargos de supervisión o gerenciales, lo que genera que la competencia disciplina sea bien valorada, ya que es una competencia esperada en todo supervisado; razón por la cual fue mucho mejor valorada por esta población que por los operadores o los trabajadores menos antiguos.

Volviendo a la discusión de la competencia de Comunicación, merece la pena mencionar, que a diferencia de la competencia de Orientación hacia el servicio al Cliente, la cual no se vio influenciada por las tres (3) variables de estudio, Comunicación se vio influenciada no sólo por la competencia de servicio, sino por el nivel del cargo de la persona encuestada, tal y como se mencionó párrafos atrás. Al contrario, la competencia de Impacto de Influencia no se vio influenciada por las variables nivel del cargo y antigüedad de los trabajadores encuestados, encontrándose posicionada en los últimos lugares. Sin embargo, el servicio fue una variable que influyó en esta competencia, ya que fue mejor posicionada.

Merece la pena resaltar, que esta competencia fue valorada en los primeros lugares en todas las jerarquías realizadas para el servicio de estaciones; lo que quiere decir, que la competencia Orientación hacia el Servicio al Cliente no se vio influenciada ni por la variable de nivel del cargo, ni por la antigüedad de los trabajadores encuestados, más si por la variable de servicio.

A continuación se presenta la comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) según los trabajadores por su antigüedad, donde la única competencia que fue valorada en la misma posición por ambos grupos fue Comunicación, ocupando el 1er lugar; lo que puede estar relacionado con la naturaleza de este servicio; que es, tal y como se mencionó anteriormente, informar y orientar constantemente a los usuarios, sobre el uso del Sistema Metro y su normativa, a través del sistema de anuncios al público ubicado en los trenes. Adicionalmente, este mismo sistema se emplea para reportar al centro de control las fallas y a su vez para recibir instrucciones (ver anexo 1). Estos sistemas de comunicación se encuentran en su mayoría obsoletos y presentan continuas fallas, lo que puede distorsionar los mensajes recibidos como los enviados, es por ello, que todo Operador en Servicio de Tráfico (OST) debe tener la capacidad de transmitir información de manera clara, precisa y oportuna, verificando la información recibida, a fin de asegurar su comprensión. Resulta importante recalcar, que la competencia Comunicación, no se vio influenciada por las variables de nivel

del cargo de los trabajadores encuestados ni por la antigüedad; siendo de esta manera, el Servicio la única variable que influyó en esta competencia.

Entre las competencias que fueron valoradas dentro de las primeras cinco (5) en las jerarquías realizadas por los trabajadores por su antigüedad, se encuentra Autocontrol, que ocupa la 3ª posición según los trabajadores que tienen menos de doscientos cincuenta (250) meses y en la 2ª según los trabajadores que tienen más de doscientos cincuenta (250) meses en la C.A. Metro de Caracas. Como se puede notar en las jerarquizaciones antes presentadas, la competencia en cuestión no se encuentra influenciada por ninguna de las variables estudiadas en la presente investigación. Esto se traduce en que todos los operadores Metro deberían ser capaces de mantener el control y la calma ante situaciones de tensión, hostiles o de rechazo, así como actuar con eficacia bajo condiciones exigentes de tiempo y presión constante. A pesar de lo antes expuesto, merece la pena recordar, que fue en el servicio de estaciones donde esta competencia se ubica en la posición más baja en relación a la ocupada en el resto de los servicios, lo cual fue analizado e interpretado en párrafos anteriores.

Finalmente, dentro de las coincidencias encontradas en las primeras cinco (5) posiciones en las jerarquías realizadas por los grupos de trabajadores más y menos antiguos, se encuentra la competencia de Trabajo en Equipo y Cooperación, la cual ocupa la 5ª posición según los encuestados menos antiguos, a diferencia de los trabajadores más antiguos quienes la ubicaron como la 3ª competencia más importante para que un Operador en Servicio de Tráfico (OST) sea exitoso en el desempeño de sus funciones; así como lo es para el resto de los servicios. Esto se evidencia en las posiciones que ubica en las jerarquías antes discutidas, indicando que esta competencia no se vio influenciada por la variable de servicio, por nivel del cargo, ni por la antigüedad de las personas encuestadas.

Ahora bien, con respecto a las similitudes en las tres (3) últimas posiciones, se observa solo la competencia de Orientación al Logro, la cual fue valorada en las últimas posiciones en casi todas las jerarquías presentadas hasta el momento. Se aclara que ha sido en casi todas las jerarquías, ya que recibió mejor valoración en el servicio de equipo. Lo anterior no quiere decir que no sea importante que un operador en servicio de tráfico realice comportamientos orientados a mejorar los estándares de excelencia previamente establecidos; lo que sucede es que esta competencia no es tan prioritaria como las competencias antes mencionadas.

Con respecto a las competencias que se vieron influenciadas por la variable antigüedad, destaca el Impacto de Influencia, encontrándose en la 2ª posición de la jerarquía de los trabajadores menos antiguos y en la 8ª posición en la de los más antiguos; resultado que llama la atención, ya que ésta es otra de las competencias que ocupó los últimos lugares de las jerarquizaciones expuestas en párrafos anteriores. Sin embargo, si se analiza con detenimiento el comportamiento de la misma; se puede notar que este resultado concuerda con la valoración otorgada por los Operadores en Servicio de Tráfico (OST) a esta competencia. Lo anterior se puede interpretar como que son realmente los trabajadores que se encuentran realizando las funciones de este cargo quienes pueden tener una visión diferente con respecto al personal directivo o incluso los supervisores e inspectores, aunque éstos se hayan desempeñado en el cargo en el pasado. Según la experiencia y las verbalizaciones realizadas por los trabajadores encuestados, la realidad operativa ha venido cambiando de una manera vertiginosa desde hace aproximadamente seis (6) años, lo que pudo haber sido una de las razones por lo cual esta competencia, que consiste en la capacidad que tiene la persona de persuadir, convencer o influir a los demás a fin de cumplir un objetivo en común, fue tan bien valorada por los trabajadores menos antiguos a diferencia de los trabajadores que tienen más de doscientos cincuenta (250) meses de antigüedad en la empresa.

De la misma manera ocurre con la competencias de Autoconfianza y Orientación hacia el Servicio al Cliente, que se ubican en la 4ª y 9ª posición respectivamente y en la 7ª y 4ª posición en la segunda jerarquía, es decir, en la realizada por los trabajadores más antiguos, lo cual se puede interpretar de la siguiente manera: la competencia Autoconfianza está directamente ligada a una competencia muy personal y poco tangible en comparación de las otras, ya que básicamente se centra en la creencia o confianza que tenga el sujeto sobre sus propios criterios; por lo que fue mejor valorada por aquellos que se encuentran más cercanos al cargo.

Sobre la competencia de Orientación hacia el Servicio al Cliente, el resultado obtenido seguramente está relacionado a la interpretación de la definición conceptual presentada a los sujetos encuestados. Para los trabajadores con menor antigüedad es una competencia que está directamente relacionada al usuario, mientras que los trabajadores más antiguos, los cuales en su mayoría poseen cargos de supervisión o directivos, tienen o deberían tener una visión más amplia, que les permita comprender que cliente puede ser tanto el cliente externo (usuario) como el cliente interno, es decir, cualquier compañero de trabajo que requiera de tus servicios para poder continuar con sus funciones.

Con respecto a la comparación de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) según la antigüedad de los trabajadores encuestados, en las primeras cinco (5) competencias de las jerarquizaciones existen cuatro (4) coincidencias en las competencias a seguir: Orientación hacia el Servicio al Cliente, quien a su vez, coincide en la 1ª posición en ambas jerarquías. Esta consideración tiene total coherencia si se retoma la naturaleza central de este servicio, la atención, orientación y asistencia al usuario durante su permanencia dentro del sistema Metro, así como en caso de situaciones de desastres o emergencias provocadas por el sistema o por el mismo usuario. Es conveniente recordar, que la interpretación de esta competencia es un factor que influyó de manera sustancial al momento de ser valorada por los trabajadores

encuestados, ya que, esta competencia no se vio influenciada por las variables antigüedad y nivel del cargo de las personas encuestadas, para los servicios de estaciones y protección; por lo que la única variable que afectó la valoración de Orientación hacia el Servicio al Cliente es el servicio.

Otra de las coincidencias en las primeras cinco (5) competencias de las jerarquizaciones realizadas por los trabajadores menos antiguos y más antiguos para el cargo Operador Metro en Servicio de protección (OSP) es en la competencia Autocontrol, ocupando las 2ª y 3ª posiciones en cada jerarquía respectivamente. Tal y como se ha mencionado con anterioridad, esta es una competencia crucial para el cargo Operador Metro, independientemente de su servicio. Esta observación se evidencia en las importantes posiciones otorgadas por los sujetos encuestados en todos los casos.

Las otras competencias que coincidieron en cuanto a la posición que le otorgaron los grupos encuestados en ambas jerarquías son las competencias de Trabajo en Equipo y Cooperación y Compromiso con la Organización; ocupando las posiciones 3ª y 5ª respectivamente, según los trabajadores menos antiguos y la 2ª y 4ª según los encuestados con mayor antigüedad, lo que reafirma una vez más, la importancia de dichas competencias dentro de las jerarquías para el cargo Operador Metro, en este caso, en servicio de protección, en vista de que éste debe trabajar de la mano no solo de sus compañeros en el área operativa, si no compañeros de otras instituciones que son fundamentales en situaciones de desastre, arrollamiento, entre otras.

Las únicas competencias que no ocuparon las primeras cinco (5) posiciones en ambas jerarquías realizadas por los trabajadores según su antigüedad, fueron las competencias de Comunicación que fue valorada en la 4ª y 6ª posición según los trabajadores menos antiguos y los más antiguos respectivamente; y la Disciplina, en 7ª y 5ª posición, es decir, que a mayor antigüedad mejor valoración obtuvo esta competencia en la jerarquización de las diez (10) competencias abordadas en la

presente investigación; evidenciando la importancia que le dan los trabajadores más antiguos a la competencia de Disciplina gracias a la formación recibida; y a su vez, refleja que la comunicación es un aspecto importante para aquellos trabajadores que no tienen tanto tiempo en la organización (de cero (0) meses a doscientos cincuenta (250) meses).

Adicionalmente se evidencian coincidencias en las últimas tres (3) posiciones de ambas jerarquías, donde se encuentran las competencias de Orientación al Logro, Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender e Impacto de Influencia. Probablemente esto se debe a lo explicado en párrafos anteriores. Antes de continuar con la siguiente discusión, se considera oportuno recordar, que una de las funciones de los Operadores Metro en Servicio de Protección (OSP) no solo es atender y orientar a los usuarios, si no también deben apoyar a los Supervisores de Estaciones en la supervisión de los Operadores en Servicio de Estaciones, función que no aparece en la descripción del cargo, sin embargo, según la experiencia y la tradición, es una actividad conocida y aceptada por todo el personal operativo, por lo que llama la atención, que siendo éstas una de las funciones de los operadores en el servicio en cuestión, hayan valorado en los últimos lugares de la jerarquía a la competencia de Impacto de Influencia, lo cual valdría la pena indagar en futuras investigaciones.

Ya para finalizar el capítulo de la discusión de resultados, se procederá con la comparación de las jerarquizaciones de las competencias para el cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ) según la antigüedad. En esta oportunidad, se encontraron cuatro (4) coincidencias en los primeros cinco (5) lugares en ambas jerarquías, iniciando por Autocontrol, que fue la única que tiene exactamente la misma posición en ambas jerarquías (1ª), lo cual tiene congruencia con los aspectos señalados en las jerarquizaciones anteriores, ya que este es uno de los servicios que trabaja bajo mayor presión, y se encuentran relacionados directamente con las situaciones adversas de desastre y peligro, tanto para el sistema, como para los trabajadores o usuarios.

El mismo caso sucedió con la competencia de Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender, que se encuentra en la 6ª posición en ambas jerarquías. Esta situación puede indicar que el nivel de antigüedad de los trabajadores no afectó la percepción y valorización de esta competencia.

A su vez, se encuentra la competencia Comunicación ubicada en el 2º lugar según los trabajadores menos antiguos y en la 3ª posición según los más antiguos. De esta manera, esta competencia no fue influenciada por la antigüedad de las personas encuestadas, lo que reafirma una vez más, que es una competencia que debería tener todo Operador en Servicio de Equipo (OSQ), tomando en cuenta la naturaleza de sus funciones (ver anexo 1).

Disciplina y Autoconfianza, fueron las otras dos (2) competencias posicionadas dentro de los primeros cinco (5) lugares de la jerarquía, específicamente en la 4ª y 5ª posición respectivamente según la jerarquía realizada por los trabajadores menos antiguos y en la 5ª y la 4ª posición respectivamente en la jerarquía realizada por los trabajadores más antiguos. Vale repasar que este cargo debe tomar decisiones ante situaciones de tensión con bastante frecuencia, es por ello que la variable autoconfianza se encuentre dentro de las cinco (5) competencias de la jerarquía, así como lo está Disciplina, ya que para poder tomar una decisión acertada, el operador debe apegarse a los procedimientos y normativas concebidas en el sistema a fin de ser exitoso.

Con respecto a las coincidencias en las últimas tres (3) posiciones de las jerarquías, podemos observar las competencias de Orientación al Logro, Orientación hacia el Servicio al Cliente e Impacto de Influencia. Orientación al Logro. Las dos (2) competencias restantes de las tres (3) últimas posiciones, son Orientación hacia el Servicio del Cliente e Impacto de Influencia, lo cual es bastante lógico, ya que los operadores que pertenecen a este servicio (OSQ), tienen poco contacto con el usuario. Es bueno volver a señalar que la interpretación de la competencia de Orientación hacia el Servicio al Cliente fue interpretada como servicio al cliente

externo (usuario), porque de haber sido diferente, pueda que esta competencia haya sido mejor valorada, puesto que el Operador en Servicio de Equipo (OSQ) se dedica continuamente a solventar las necesidades de los clientes internos, que son los Operadores en Servicio de Tráfico (OST) cuando se les presenta alguna falla en el material rodante (tren), cuando hay fallas en la vía, o cuando hay que habilitar un tren y hay que hacer alguna maniobra en patio, lo cual le es informado por la Torre de Control de Operaciones (CCO), etc.

Sobre el Impacto de Influencia, también es una competencia que se encuentra directamente relacionada con aquellos servicios que tienen contacto directo con el usuario, lo que no es el caso de los Operadores en Servicio de Equipo (OSQ); a diferencia de los Operadores de Protección (OSP) y los Operadores en Servicio de Estación (OSE), quienes la valoraron dentro de las primeras cinco (5) competencias de la jerarquía. El resultado es bastante lógico, ya que son estos operadores quienes se encargan de orientar al usuario en situaciones de tensión, desastres, urgencias, etc., aunque es bueno mencionar, que dependiendo de la gravedad y magnitud de la situación los Operadores en Servicio de Equipo (OSP) pueden pedir colaboración al resto de los operadores independientemente del servicio que éstos ocupen.

En esta oportunidad, llama poderosamente la atención, que al igual que pasó en el resto de los servicios antes expuestos, la competencia Compromiso con la Organización fue valorada en los primeros cinco (5) puestos por los trabajadores más antiguos a diferencia de los trabajadores con menos antigüedad, es decir, aquellos que tienen menos de doscientos cincuenta (250) meses en la organización; en esta oportunidad las posiciones son la 2ª y 7ª respectivamente, lo que posiblemente se deba a varios factores. Según la experiencia y los comentarios de los trabajadores encuestados, hace unos veinte (20) años aproximadamente, el tema de la disciplina en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales era realmente un valor; pertenecer a la C.A. Metro de Caracas era un orgullo para todo aquel que lograra ingresar y pasar los cursos de formación, como se ha dicho en

capítulos anteriores, así como formar parte del proceso de selección. A su vez, la identificación con la empresa y el compromiso con la organización era sumamente visible, característica que se ha ido perdiendo con los nuevos lineamientos del gobierno nacional, ya que no solo bajó el nivel de exigencia de los cursos de formación, sino que, el servicio prestado se ha desmejorado en cuanto a su calidad, y la misión desvirtuada con el pasar del tiempo. Todo esto trae consigo, que las nuevas generaciones de trabajadores, le den poco valor a esta competencia en comparación con aquellos trabajadores que pertenecen a las primeras cortes de trabajadores que prácticamente fundaron la empresa.

A fin de concluir este capítulo, se puede decir, que se evidenció la influencia de las variables en estudio en varias de las competencias que fueron sometidas a la valoración de los trabajadores; sin embargo, la variable que más influyó en la jerarquización de estas competencias fue la de servicio, ya que aunque el cargo Operador Metro incluya los cuatro servicios (OSE, OST, OSP y OSQ), éstos en sí mismos tienen naturalezas y alcances diferentes. Como consecuencia, el perfil de competencias con el que debe contar un trabajador para que sea exitoso en el desempeño de sus funciones, dependerá del servicio al cual pertenezca.

Adicionalmente, existieron algunas variables que influenciaron a algunas de las competencias y en unos servicios más que en otros. Para dar inicio, se tiene a la competencia *Orientación hacia el Servicio al Cliente*, siendo una de las que fue valorada con mayor consistencia en cuanto a la posición otorgada, ocupando los primeros lugares en la jerarquía de los servicios de estaciones y protección, a diferencia de los servicios de tráfico y equipo, ya que fue ubicada en las últimas posiciones. Así mismo, se encontró que esta competencia se vio influenciada por la variable servicio, pero en líneas generales no por las variables de nivel del cargo ni antigüedad de los trabajadores encuestados, aunque, éstas variables si tuvieron efecto en la jerarquización de las competencias para el cargo Operador en Servicio de Tráfico (OST).

Con respecto a la competencia *Comunicación*, se vio influenciada por la variable de servicio, encontrándose mejor valorada en los cargos Operadores en Servicio de Tráfico (OST) y Operadores en Servicio de Equipo (OSQ), estando en las últimas posiciones de la jerarquía en los servicios de estaciones (OSE) y protección (OSP). En general esta competencia no se vio afectada por la variable de nivel del cargo, a excepción de la jerarquización de las competencias para los cargos Operador en Servicio de Estaciones (OSE) y Operador en Servicio de Equipo (OSQ). Lo mismo pasó con la variable antigüedad, la cual no afectó la valoración de ésta competencia, a excepción del servicio de protección (OSP).

La competencia de *Impacto de Influencia*, no se vio influenciada por las variable servicio nivel del cargo O antigüedad, ya que se encontró ubicada en las últimas posiciones de la mayoría de las jerarquías realizadas en la presente investigación. Destacándose que solo se evidenció un efecto del nivel de cargo y la antigüedad en jerarquización de las competencias del cargo Operador en Servicio de Tráfico (OST).

La competencia de *Autocontrol* tampoco se vio influenciada por la variable de servicio, ocupando ésta posiciones importantes dentro de la jerarquía. En líneas generales, ésta competencia tampoco se vio afectada por la variable de nivel del cargo, a excepción de la jerarquización de las competencias del cargo Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ). En cuanto a la variable de antigüedad solo influyó en la jerarquización realizada para el servicio de estaciones (OSE).

La competencia de *Disciplina*, no se vio influenciada por la variable de servicio, ya que según la valorización recibida, es una de las competencias más importantes en todos los servicios. Sin embargo, la variable de nivel del cargo fue determinante en la jerarquización de las competencias en el cargo Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST) Y en el Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ). La variable antigüedad influyó en la jerarquización de la competencia *Disciplina* en el cargo

Operador Metro en Servicio de Estaciones (OSE) y en el Operador en Servicio de Protección (OSP).

En relación con la con la competencia *Autoconfianza*, se vio influenciada por la variable servicio, ocupando las primeras posiciones en los servicios de tráfico (OST) y equipo (OSQ), y encontrándose en las últimas posiciones en los servicios de estaciones (OSE) y protección (OSP). Adicionalmente, se evidenció que la variable nivel del cargo influyó en las jerarquizaciones realizadas para el cargo Operador en Servicio de Equipo (OSQ y en el de Operador en servicio de Tráfico (OST) donde también influyó la variable antigüedad.

Otra de las competencias que ocupó los primeros lugares en todos los servicios fue *Trabajo en Equipo y Cooperación* y en general tampoco se vio afectada por las variables de nivel del cargo, a excepción del servicio de tráfico (OST) y con respecto a la variable de antigüedad solo influyó en el servicio de equipo (OSQ).

La competencia *Orientación al Logro* fue una de las competencias que fue valorada en las últimas posiciones en la mayoría de las jerarquizaciones realizadas en la presente investigación, independientemente del servicio y de la antigüedad en la empresa de los trabajadores encuestados. La variable nivel del cargo tampoco influyó en la valoración de esta competencia, a excepción de la jerarquización realizada para las competencias del cargo Operador en Servicio de Equipo (OSQ).

La competencia *Compromiso con la Organización* fue bien valorada para los Operadores en Servicios de Estaciones (OSE) y de Protección (OSP), más no para los Operadores en Servicio de Tráfico (OST) y Equipo (OSQ). Con respecto a la influencia de las otras dos variables abordadas en la presente investigación se encontró que la variable de nivel del cargo influyó en todos los servicios menos en la jerarquización realizada para el cargo Operador en Servicio de Protección (OSP), ocupando posiciones medias en la jerarquía. La variable antigüedad solo influyó en

las jerarquizaciones realizadas para los Operadores en Servicio de Tráfico (OST) y de Equipo (OSQ).

La competencia *Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender*, fue una de las competencias que recibió valoraciones más homogéneas de todas las competencias, encontrándose ubicada dentro de las últimas posiciones de la jerarquía, independientemente del servicio, el nivel del cargo y la antigüedad.

A fin de hacer un resumen de lo antes expuesto, se presentará a continuación la tabla No 41.

Tabla 41 - Resumen de las variables que influyeron sobre las competencias.

Competencia	Servicio	Nivel del Cargo				Antigüedad			
Orientación hacia el Servicio al Cliente	X	OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
		X				X			
Comunicación	X	OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
		X		X		X			
Impacto de Influencia		OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
						X			
Autocontrol		OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
						X	X		
Disciplina		OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
		X		X		X	X		
Autoconfianza	X	OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
		X		X					
Trabajo en Equipo y Cooperación:		OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
		X				X			
Orientación al Logro		OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
						X			
Compromiso con la Organización	X	OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ
		X	X			X			X
Búsqueda de Información y Capacidad de Aprender		OSE	OST	OSP	OSQ	OSE	OST	OSP	OSQ

De lo antes expuesto, resulta importante retomar la importancia que tiene este tipo de investigación. En la actualidad, la mayoría de las organizaciones más exitosas en los diferentes ramos, tales como Procter & Gamble, Johnson & Johnson, CityBank, 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. Es por ello que esta investigación permite tener un información más precisa sobre la influencia de las variables aquí abordadas así como un acercamiento importante al perfil definitivo para cada uno de los servicios del cargo Operador Metro.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Recomendaciones

En vista de que la presente investigación derivó perfiles de competencias diferentes para cada uno de los servicios del cargo Operador Metro (OSE, OST, OSP y OSQ); se recomienda a la C.A. Metro de Caracas revisar y actualizar los perfiles empleados actualmente en las evaluaciones del desempeño, descripción del cargo y las evaluaciones psicológicas, utilizando las siete (7) primeras competencias resultantes de la jerarquización que hicieron los encuestados para cada uno de los servicios, a fin de ser más acertados al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores y al seleccionar nuevo personal.

Tener evaluaciones de desempeños ajustadas a cada cargo permitirá crear programas de capacitación a fin de trabajar las áreas de oportunidad de los evaluados, así como la implementación de programas de compensación, dirigidos a premiar y reforzar los desempeños que estén por encima del promedio.

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 el personal de confianza y otra para los cargos de contrato colectivo, que si bien es cierto, comparten algunas competencias, hay otras que son específicas según la naturaleza del cargo como tal, por lo tanto, no se está evaluando discriminadamente las competencias relacionadas con el desempeño exitoso de cada uno de los cargos. El Cargo Operador Metro, se encuentra dentro de los cargos de contrato colectivo.

Por otra parte, se recomienda continuar con las investigaciones en el área de competencias, empleando análisis estadísticos, a fin de validar los perfiles aquí detectados; así como establecer los niveles de dominio de cada una de las competencias y para cada uno de los servicios, ya que aunque un servicio comparta una competencia con otro servicio, no quiere decir, que el nivel de dominio requerido para sea el mismo para cada uno; todo dependerá de la naturaleza y las funciones del servicio. Por otra parte, se recomienda que se evalúen los efectos de variables como sexo, nivel académico y desempeño laboral, entre otras, sobre la percepción y valorización de las competencias.

Adicionalmente, sería conveniente, que una vez que se validen los perfiles de competencias y creen los niveles de dominios, se conforme un modelo de competencias alineado a los objetivos organizacionales de la C.A. Metro de Caracas, para que los esfuerzos sean cónsonos y direccionados al mismo fin.

Posteriormente se deberían realizar campañas informativas, de formación y discusión sobre el modelo de competencias, por áreas y por niveles de cargos, pudiendo iniciar con el personal operativo, específicamente con los Operadores Metro, que son los que conforman la mayor parte de la plantilla del personal. La campaña podría iniciar con información general sobre el tema de las competencias, haciendo énfasis en las competencias compartidas y comunes para todo el personal operativo, reforzando las competencias Orientación hacia el Servicio al Cliente (interno y externo); Compromiso con la Organización y Disciplina, a fin de rescatar parte de la cultura organizacional.

También pueden conformarse grupos de discusión, en los que se trabaje el empoderamiento en la creación e implementación del modelo de competencias que contribuirá a toda la organización transversalmente, lo cual reforzaría la identificación con la empresa. Para la difusión de las campañas, podrían emplearse los medios de comunicación internos, tales como, los correos electrónicos (Intranet); y publicaciones impresas como el InfoMetro.

Gracias a la presente investigación, se pudo constatar que son los trabajadores más antiguos quienes valoran como importantes las competencias antes mencionadas, por lo que podrían tomarse en cuenta aquellos trabajadores que tengan un desempeño superior al promedio, como facilitadores o co-facilitadores de talleres de competencias, a fin de modelar con su ejemplo, comportamientos esperados y requeridos para tener un desempeño apegado a la excelencia. En este mismo sentido, se pudieran aprovechar las diferencias detectadas en las valorizaciones de las competencias según antigüedad y cargo y realizar grupos de discusión para profundizar sobre los determinantes en cada una de estas variables. A su vez, podrían formarse equipos de capacitación, en caso de que fuera necesario, a fin de alinear y la visión de cada grupo de trabajadores a lo esperado por la organización, según su visión, misión y naturaleza del servicio al cual pertenezcan los integrantes del equipo.

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. Sin embargo, esta característica, a la vez fue una limitante debido a los pocos recursos con los que se contó para llevar a cabo este estudio.

Adicionalmente, la falta de conocimientos sobre el tema, pudo haber sido limitante en la motivación de los sujetos encuestados al momento de contestar las encuestas, lo que posiblemente influyó en sus respuestas.

A pesar que se realizaron planificaciones previas con los supervisores de las áreas en cuanto a la procedencia de los trabajadores encuestados, a fin de no interferir demasiado con las actividades diarias de los trabajadores, se tuvo que encuestar a aquellos que se encontraban disponibles para el momento en que se

realizaron las encuestas, lo que trajo como consecuencia, que la muestra no fuese tan equitativa y representativa entre las intendencias y los servicios; lo que dificultó el poder encuestar a un número mayor de trabajadores, que a su vez, hubiese permitido tener resultados más confiables.

La poca divulgación de estudios similares en empresas latinoamericanas, fue un aspecto interfirió al momento de realizar la presente investigación, sobre todo al momento de discutir los resultados.

Con frecuencia, los sujetos encuestados presentaron dudas y confusiones sobre las definiciones conceptuales de las competencias, específicamente con las competencias de Orientación hacia el Servicio al Cliente, Impacto de Influencia y Orientación al Logro, lo cual influyó en la percepción y valoración de las mismas; por lo que se recomienda revisar dichas definiciones, antes de realizar nuevas investigaciones.

REFERENCIAS

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 Assesment 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). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. (2da ed.). Caracas: BL Consultores.

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 Assesement Center*. Psicología del Trabajo y Organizaciones.

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.

Cardona, M. (2005). Las capacidades en las competencias laborales: una mirada desde las inteligencias múltiples en los jóvenes. *Revista Universidad EAFIT*. 41, N°140. 25-42.

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, N. (2008). *Validación teórica de las competencias laborales del cargo Operador Metro*. Tesis de especialización no publicada, Vicerrectorado Académico, Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII, 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.
- Kerlinger, F y Lee, H.** (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en las ciencias sociales*. (4ta ed.) New York: 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.
- 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). *Assesment 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., y Spencer, S.** (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]

Castro, A. (2004). *Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales.* [En línea]. Buenos Aires: Centro interamericano de investigación psicológicas y ciencias afines. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=18021201> [Consulta: 2008, octubre 23]

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]

Esteves, E., Acedo, L., Bojórquez, M., Corona, B., García, C., Guerrero, M., Guillén G., Loroña, B., Mungarro, J., Tirado, H.. (2002). *La práctica curricular de un modelo basado en competencias laborales para la educación superior de adultos.* [En línea]. México: Revista electrónica de investigación educativa. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=15505102> [Consulta: 2008, octubre 28]

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]

Peniche, R. (2006). *Determinando competencias y necesidades de desarrollo profesional de administradores de administradores escolares en el Oriente del Estado de Yucatán*. [En línea]. México: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20811109> [Consulta: 2008, octubre 28]

Rodríguez, L., Posadas, A. (2007). *Competencias Laborales, algunas propuestas*. [En línea]. México: Enseñanza e investigación en psicología. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29212107> [Consulta: 2008, octubre 23]

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]

Torres J. (2002). *Desarrollo de un modelo de gestión apoyado en roles y competencias: una mirada a las organizaciones y al trabajo desde un ángulo integral*. [En línea]. Colombia: Psicología del el Caribe. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21300904> [Consulta: 2008, octubre 23]

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/es/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

Anexo 1

Descripción del cargo de Operador Metro
incluyendo todos sus servicios

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.



- 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

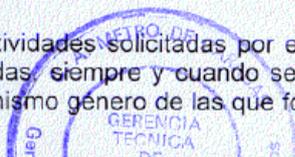
- Preparar y operar trenes en Línea y Patios, antes, durante y después de la Operación Comercial.
 - Brindar atención esmerada a los usuarios del sistema.
 - Informar y orientar constantemente a los usuarios, sobre el uso del Sistema Metro y su normativa, a través del Sistema de anuncios al público del 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.
- 
- 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.

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.



Anexo 2

Encuesta para validar las competencias del cargo de
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.	

Anexo 3

Encuesta para validar las competencias del cargo de
Operador Metro en Servicio de Estaciones

ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO EN SERVICIO DE ESTACIONES

La presente tiene como finalidad obtener información precisa e importante para el Proyecto de Investigación de Validación de las Competencias Laborales contempladas en la Entrevista por Competencia, la Evaluación del Desempeño y la Descripción de Cargo de Operador de Servicio de Estaciones, 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(s) y Nombre(s):
Trayectoria laboral en la C.A. Metro de Caracas:
Conocimiento y Experiencia:

NOTA: FAVOR ANEXAR SINTESIS CURRICULAR

Instrucciones:

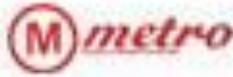
1. Lea detenidamente la Descripción de Cargo de Operador en Servicio de Estaciones (Ver Anexo) con la finalidad de conocer y comprender en su totalidad las particularidades del cargo.
2. Lea el siguiente menú de competencias laborales para el cargo Operador de Servicio de Estaciones derivadas de la Entrevista por Competencia, Evaluación de Desempeño y Descripción del Cargo (Ver Anexo).
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 en Servicio de Estaciones, luego el (dos) 2, seguidamente el (tres) 3 y así sucesivamente hasta jerarquizarlas todas y llegar al número 10 (diez), entendiéndose que ésta última debe corresponder a la competencia que considere menos importante para ser exitoso en el servicios en cuestión.
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 EN SERVICIO DE ESTACIONES

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.	
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.	



ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO EN SERVICIO DE ESTACIONES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PRIORIDAD
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.	
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.	

Anexo 4

Encuesta para validar las competencias del cargo de
Operador Metro en Servicio de Tráfico



ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO EN SERVICIO DE TRÁFICO

La presente tiene como finalidad obtener información precisa e importante para el Proyecto de Investigación de Validación de las Competencias Laborales contempladas en la Entrevista por Competencia, la Evaluación del Desempeño y la Descripción de Cargo de Operador Metro en Servicio de Tráfico, 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(s) y Nombre(s):
Trayectoria laboral en la C.A. Metro de Caracas:
Conocimiento y Experiencia:

NOTA: FAVOR ANEXAR SINTESIS CURRICULAR

Instrucciones:

1. Lea detenidamente la Descripción de Cargo de Operador Metro en Servicio de Tráfico (Ver Anexo) 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 en Servicio de Tráfico derivadas de la Entrevista por Competencia, Evaluación de Desempeño y Descripción del Cargo (Ver Anexo).
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 de Servicio de Tráfico, luego el (dos) 2, seguidamente el 3 y así sucesivamente hasta jerarquizarlas todas y llegar al número 10 (diez), entendiéndose que ésta última debe corresponder a la competencia que considere menos importante para ser exitoso en el servicios en cuestión.
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 EN SERVICIO DE TRÁFICO

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.	
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.	



ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO EN SERVICIO DE TRÁFICO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PRIORIDAD
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.	
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.	

Anexo 5

Encuesta para validar las competencias del cargo de
Operador Metro en Servicio de Protección



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

ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO EN SERVICIO DE PROTECCIÓN

La presente tiene como finalidad obtener información precisa e importante para el Proyecto de Investigación de Validación de las Competencias Laborales contempladas en la Entrevista por Competencia, la Evaluación del Desempeño y la Descripción de Cargo de Operador de Servicio de Protección, 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(s) y Nombre(s):
Trayectoria laboral en la C.A. Metro de Caracas:
Conocimiento y Experiencia:

NOTA: FAVOR ANEXAR SINTESIS CURRICULAR

Instrucciones:

1. Lea detenidamente la Descripción de Cargo de Operador Metro de Servicio de Protección (Ver Anexo) 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 Operador Metro en Servicio de Protección derivadas de la Entrevista por Competencia, Evaluación de Desempeño y Descripción del Cargo (Ver Anexo).
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 en Servicio de Protección, luego el dos (2), seguidamente el tres (3) y así sucesivamente hasta jerarquizarlas todas y llegar al número 10 (diez), entendiendo que ésta última debe corresponder a la competencia que considere menos importante para ser exitoso en el servicios en cuestión.
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 EN SERVICIO DE PROTECCIÓN

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.	
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.	



ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO EN SERVICIO DE PROTECCIÓN

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PRIORIDAD
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.	
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.	

Anexo 6

Encuesta para validar las competencias del cargo de
Operador Metro en Servicio de Equipo



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

ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO EN SERVICIO DE EQUIPO

La presente tiene como finalidad obtener información precisa e importante para el Proyecto de Investigación de Validación de las Competencias Laborales contempladas en la Entrevista por Competencia, la Evaluación del Desempeño y la Descripción de Cargo de Operador Metro en Servicio de Equipo, 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(s) y Nombre(s):
Trayectoria laboral en la C.A. Metro de Caracas:
Conocimiento y Experiencia:

NOTA: FAVOR ANEXAR SINTESIS CURRICULAR

Instrucciones:

1. Lea detenidamente la Descripción de Cargo de Operador Metro en Servicio de Equipo identificado como (Ver Anexo) 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 Operador Metro en Servicio de Equipo derivadas de la Entrevista por Competencia, Evaluación de Desempeño y Descripción del Cargo (Ver Anexo).
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 en Servicio de Equipo, luego el 2, seguidamente el 3, el 4 y así sucesivamente hasta jerarquizarlas todas y llegar al número 10 (diez), entendiéndose que ésta última debe corresponder a la competencia que considere menos importante para ser exitoso en el servicios en cuestión.
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 EN SERVICIO DE EQUIPO

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.	
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.	



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

ENCUESTA PARA VALIDAR LAS COMPETENCIAS DEL CARGO DE OPERADOR METRO EN SERVICIO DE EQUIPO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PRIORIDAD
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.	
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.	

Anexo 7

Encuesta para validar las competencias del cargo de
Operador Metro en cada uno de sus servicios