UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

LAS COMPETENCIAS CLAVE DE LA GERENCIA GENERAL COMO EJE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN EN EL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL "JESÚS OBRERO" DE GUACARA ESTADO CARABOBO

Autora: Rodysila Caro Franco

Campus Bárbula, octubre de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

LAS COMPETENCIAS CLAVE DE LA GERENCIA GENERAL COMO EJE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN EN EL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL "JESÚS OBRERO" DE GUACARA ESTADO CARABOBO

Tutora:
Magda F. Cejas Martínez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Magda F. Cejas Martínez
C.I. Nº 5.876.102

Campus Bárbula, octubre de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

LAS COMPETENCIAS CLAVE DE LA GERENCIA GENERAL COMO EJE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN EN EL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL "JESÚS OBRERO" DE GUACARA ESTADO CARABOBO

Asesor metodológico:
María Jácome

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: María Jácome
C.I. Nº 7.103.099

Campus Bárbula, octubre de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

Veredicto

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **"LAS COMPETENCIAS CLAVE DE LA GERENCIA GENERAL COMO EJE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN EN EL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL "JESÚS OBRERO" DE GUACARA ESTADO CARABOBO",** presentado por: **RODYSILA CARO FRANCO**, Cédula de Identidad Nº **10.738.096**, para optar al título de: **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

_____ a los _____días del mes de _____del año_____.

Nombre y Apellido C.I. Firma

_____

_____

_____

_____

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por haberme dado la dicha de vivir, estar sana y saludable, por otorgarme la sabiduría y el conocimiento, entre otras bendiciones.

A mi madre, por guiarme siempre hacia el camino correcto, por inculcarme los principios y valores.

A mi padre, que Dios lo tenga en la Gloria, y estoy segura que estaría muy orgulloso de mí.

A mi esposo, quien ha estado conmigo en todo momento, apoyándome, y juntos hemos logrado ser profesionales competentes: gracias por tu paciencia y apoyo incondicional.

A mis hijos, que en su debido momento, leerán este trabajo de grado, que sea un ejemplo de perseverancia y superación, que Dios los Bendiga.

RODY CARO

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad de Carabobo,** porque en ella laboro diariamente con mucho orgullo.

Agradezco a la **Profesora Magda Cejas**, por ser mi guía fundamental en todo el proceso de aprendizaje, por su apoyo incondicional, quien me ha orientado con su sabiduría y experiencia.

Agradezco a la **Profesora María Jácome**, por haber aceptado ser mi asesora y estar siempre dispuesta a orientarme en cualquier duda, por ser colaboradora y por todo su valioso tiempo que me ha dedicado.

Al **Centro de Formación Profesional "Jesús Obrero"** porque en él he desarrollado mis competencias como facilitadora, al equipo gerencial y a los instructores por su colaboración y apoyo.

A mi compañera y amiga, **Ana Flores**, por su apoyo y colaboración.

A TODOS, ¡GRACIAS!

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

LAS COMPETENCIAS CLAVE DE LA GERENCIA GENERAL COMO EJE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN EN EL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL "JESÚS OBRERO" DE GUACARA ESTADO CARABOBO

Autora: Rodysila Caro
Tutora: Profa. Magda Cejas
Fecha: Octubre, 2014

RESUMEN

La gerencia de una institución didáctica para la formación profesional es de gran relevancia por su vinculación con el mundo laboral. Por ello, surgió la presente investigación, cuyo objetivo general es evaluar las competencias clave de la gerencia general como eje estratégico de la gestión en el C.F.P. "Jesús Obrero" de Guacara. Dentro de la metodología, se utilizó el enfoque mixto, con un diseño de investigación no-experimental, de campo y se tomó una muestra no probabilística intencional de 10 facilitadores. Para la recolección de información, se utilizaron técnicas de investigación como la revisión documental, la observación y como instrumento, la aplicación de encuesta a los facilitadores. Posteriormente, se procedió al análisis de los resultados obtenidos a través de la triangulación de datos; en conclusión, se establecen las competencias clave gerenciales para potenciar las experiencias capacitadoras y las bases teóricas para el desarrollo y la selección como una tríada que abarca la gerencia, los facilitadores y los aprendices como sujetos activos del proceso de aprendizaje.

Palabras Clave: Evaluación, Competencias Clave, Formación, Desarrollo.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

THE KEY SKILLS OF GENERAL MANAGEMENT AS A STRATEGIC MANAGEMENT IN THE VOCATIONAL TRAINING CENTRE "JESUS OBRERO", GUACARA STATE CARABOBO

Autora: Rodysila Caro
Tutora: Profa. Magda Cejas
Fecha: Octuber, 2014

ABSTRACT

The management of a didactic institution for the vocational training is of great relevancy for his entail with the labor world. Therefore, this research emerged, whose overall objective is to assess the key skills of general management as a strategic management in the CFP "Jesus Obrero" Guacara. Inside the methodology, the mixed approach was in use, with a design of non-experimental investigation, of field and it took a sample not probabilistic intentionally of 10 facilitators. For data collection, research techniques were used as the document review, observation, and as a tool, the application of survey facilitators. Subsequently, we proceeded to the analysis of the results through triangulation of data; In conclusion, the key managerial competencies are established to enhance the trainers experience and the theoretical basis for the development and selection as a triad that includes the management, facilitators and learners as active participants in the learning process.

Key words: Evaluation, Key Skills, Training, Development.

ÍNDICE GENERAL

Página

DEDICATORIA ..... ¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTOS ..... ¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN vii
ABSTRACT vii
ÍNDICE DE TABLAS xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS xii
INTRODUCCIÓN xiii

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA
Planteamiento del Problema 18
Objetivos 23
Justificación 24

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL
Ubicación Contextual del Estudio 27
Bases Teóricas 34
Las Competencias 35
Competencias Laborales 38
Identificación de las Competencias 39
Formación por Competencias Laborales 42
Enfoque Estructural y Dinámico 42
Enfoque Socioformativo 43
Enfoque Ecosistémico Formativo 44
Modelo de Gestión por Competencias 45

Evaluación por Competencias 46
Competencias Gerenciales 49
Dimensiones de las Competencias Gerenciales 54
Logro y Acción como Competencia Gerencial 56
Ayuda y Servicio como Competencia Gerencial 58
Influencia como Competencia Gerencial 58
Dirección y Gestión de Personas como Competencia Gerencial 60
Conocimiento y Experiencia como Competencia Gerencial 61
Eficiencia Personal como Competencia Gerencial 62
Toma de decisiones como Competencia gerencial 63
Definición de Términos Básicos 64

CAPÍTULO II
MARCO METODOLÓGICO

Diseño y Tipo de Investigación 68
Población 70
Muestra 71
Unidades de Análisis 72
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 73
Validez 74
Confiabilidad 75
Estrategia Metodológica 77

CAPÍTULO IV
Análisis e Interpretación de Datos 81
Conclusiones y Recomendaciones 102
Lista de Referencias 105
Anexos 110

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA **Página**

1. Dimensiones de las Competencias Gerenciales…….……55
2. Cuadro Técnico Metodológico…….. 79
3. Escala de Ponderación de las Competencias por Grados……..….82
4. Escala de Ponderación de las Competencias por Promedio……....82
5. Competencias de Logro y Acción……..… 83
6. Competencias de Ayuda y Servicio…….. 85
7. Competencia de Influencia…….87
8. Competencia de Dirección……..89
9. Competencias Cognitivas…….….. 91
10. Competencias de Eficiencia Personal…….….93
11. Competencias de Toma de Decisiones……95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO **Página**

1. Perfil de Competencias del Aprendiz…… 31
2. Competencias de Logro y Acción…….. 83
3. Competencias de Ayuda y Servicio…….....86
4. Competencia de Influencia…… 88
5. Competencia de Dirección…… 90
6. Competencias Cognitivas……92
7. Competencias de Eficiencia Personal…….…… 94
8. Competencias de Toma de Decisiones……... 96
9. Resumen Consolidados de la Evaluación de las Competencias Gerenciales en Escala por Grados…… 98
10. Resumen Consolidado de la Evaluación de las Competencias Gerenciales en Escala por Promedio…….. 99

INTRODUCCIÓN

Los nuevos enfoques de la gestión de recursos humanos exige la formación y desarrollo estratégico de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización, para ello, se requiere nuevos conocimientos, actitudes y valores fundamentales para la comprensión, formación, descubrimiento y optimización de las competencias laborales. Una gestión que apunte a fortalecer dentro del equipo de trabajo la eficiencia y la competitividad, para desarrollar la ejecución de su labor con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que reflejen los resultados esperados. Por consiguiente, la selección de personal es vital para la institución, ya que incorpora personal adecuado que aporta valor en los procesos bajo el enfoque de mejora continua.

En el proceso de gestión por competencias no solo se detecta a la persona calificada o idónea para un puesto determinado; sino que se evalúan los conocimientos y actitudes a través de pruebas, que incluyen los elementos que permiten la identificación de competencia clave porque se enfoca en el tipo de persona que puede ocupar la vacante de forma exitosa y las herramientas necesarias para que el trabajador se desenvuelva y se desarrolle de acuerdo al perfil esperado.

La ejecución de este proceso permitirá cubrir las necesidades de la empresa, puesto que permite que las funciones sean ejercidas de forma responsable, sin dejar de lado el estímulo y la motivación, que son piezas clave en la actividad laboral a fin para aprovechar la cantidad de oportunidades que origina el mismo proceso.

En este orden de ideas, en Venezuela las diversas organizaciones, más aún, las dedicadas a la formación del capital humano y que dependen de su calidad formativa para la captación de clientes, buscan mejorar la calidad en sus diferentes niveles y modalidades para formar una sociedad competitiva y de apertura. Este es el caso en el cual nos enfocamos: el Centro de Formación Profesional Jesús Obrero, dicha institución busca la mejora continua para brindar una formación de calidad a empresas del sector público y privado, que en la actualidad son sus clientes y las cuales requieren formar aprendices como resultado de la obligación legal contenida en la ley del INCES.

En efecto, el Centro de Formación Profesional "Jesús Obrero" forma parte de una red de instituciones de la iglesia adscritos al Instituto Venezolano de Capacitación Profesional de la Iglesia, INVECAPI, el cual recibió en el año 2011 el Premio a la Excelencia de la organización Venezuela Competitiva. La "Galería del Bien Hacer Venezolano" de esta organización presenta a INVECAPI como "Un Caso Exitoso" de los seleccionados en el año 2011 para representar a ese grupo cada vez mayor de venezolanos que trabaja, crea y produce. Es un modesto aporte de Venezuela Competitiva a la comprobación de que sí existen caminos hacia el bienestar nacional". Consulta en línea: http://venezuelacompetitiva.com.

La idea de contribuir a la sistematización de esta experiencia profundizando en las competencias gerenciales, que aplicadas a las organizaciones sin fines de lucro son generalmente poco estudiadas, es lo que origina la realización de esta investigación, aporte que específicamente trata de establecer las competencias clave de la gerencia general.

El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: En el cual se desarrollan aspectos concernientes al estudio del tema, como el planteamiento del problema, los objetivos establecidos para guiar la investigación y la justificación, donde se describen los elementos más resaltantes que agregan valor al conocimiento del tema y los cuales tienen un alcance que impacta en el mejoramiento esperado de la gestión organizacional.

Resalta en este capítulo la vinculación de las necesidades formativas que se derivan de las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de competencias Laborales y la necesaria vinculación de las instituciones formadoras con el sector empleador a fin de hacer más pertinente y eficiente el perfil de la formación.

Capítulo II: Referido a las teorías que sustentan el contenido del trabajo de investigación, su enfoque y su ubicación contextual. Desde los enfoques tradicionales de la formación por competencias, estudiados a profundidad por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor) tales como el modelo de Desarrollo de un Currículum (DACUM por sus siglas en inglés), pasando por los aportes más recientes de los investigadores del tema, hasta llegar a los modelos que consideran la transdisciplinariedad y el pensamiento complejo como aportes importantes para discernir la formación por competencias; constituyen los núcleos centrales de este capítulo. Se completa este apartado con una sucinta definición de algunos términos básicos.

Capítulo III: En este capítulo se desarrolla el marco metodológico que comprende: diseño y tipo de investigación, nivel de la investigación,

población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, estrategia metodológica y procesamiento de los datos, que rigen el desarrollo de la investigación.

Como resultado de la investigación participativa y la aplicación del instrumento encuesta, estos a su vez contrastados con el marco teórico, se produce una triangulación, la cual permite efectuar una mirada desde diferentes perspectivas y genera una mayor riqueza de contrastes que a su vez resulta en una mayor validación del estudio.

Por último el Capítulo IV: Se desarrolla el análisis e interpretación de la información obtenida mediante la técnica y el instrumento aplicado. Estos resultados, a su vez, confrontados con las bases teóricas, servirán de apoyo para el planteamiento de los aportes obtenidos en el proceso de investigación, de igual forma se describen las conclusiones de la investigación y se dan las recomendaciones pertinentes para mejorar la situación actual.

Partiendo de los resultados de la evaluación de las competencias clave de la gerencia general; el aporte de la investigación contribuye a clarificar el marco teórico, lo que a su vez permitirá establecer un perfil gerencial acorde con los retos organizacionales.

No obstante, la definición de un perfil ajustado a los requerimientos organizacionales no constituye un fin en sí mismo, por tanto, los aportes de la investigación contribuyen, igualmente, a un punto de partida para la formulación de un plan de desarrollo de competencias gerenciales, que a su vez impacte en los objetivos institucionales.

Por lo antes expuesto, las recomendaciones de esta investigación se orientan a resaltar las áreas de mejoras que pudieran evidenciar oportunidades para el desarrollo organizacional, tales como la mejora del clima institucional o la participación motivada hacia el trabajo colaborativo como una forma de aprendizaje que propicia la reflexión sobre la práctica compartida, lo cual genera nuevos conocimientos y mejores métodos de trabajo.

De tal modo, que los aportes de esta investigación no se agotan con la misma, sino más bien abren una línea de trabajo que pudiera conducir al encuentro permanente con la excelencia de una organización que a lo largo de casi 30 años ha mostrado éxito en la formación del capital humano de las empresas en la región.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El desarrollo de las competencias es crucial para promover un proceso de desarrollo sostenible, por lo cual la inversión de las naciones en educación constituye una prioridad mundial. Así lo determinó el mandato tripartito de la Conferencia Internacional del Trabajo de Ginebra, OIT (2008). Enfocados en fortalecer la educación, la capacitación y el aprendizaje a lo largo de la vida con miras al desarrollo, la reducción de la pobreza y la exclusión, así como la sostenibilidad de las empresas en el marco de la competitividad y el fomento del trabajo decente; las conclusiones de la OIT apuntan a la vinculación de las entidades educacionales para la formación de capital humano con los empleadores y la construcción de un "círculo virtuoso" donde el desarrollo de competencias favorezca el objetivo del trabajo decente.

La Organización Internacional del Trabajo, OIT (2012) define el trabajo decente como "un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad" (Consulta en línea). Fecha de consulta: 11 de julio 2013.

En su objetivo de hacer del Programa de Trabajo Decente una realidad nacional a nivel global, la OIT se plantea cuatro líneas estratégicas: Generar las fuentes y oportunidades de trabajo, garantizar los derechos de los trabajadores, extender la protección social y promover el diálogo social.

En este contexto la capacitación y el aprendizaje a lo largo de la vida se convierten en pilares de la empleabilidad.

Las propuestas de la OIT para promover el "círculo virtuoso" donde el desarrollo de competencias alcance el objetivo del trabajo decente se enmarcan en un enfoque holístico que abarca las siguientes estrategias:

a.) Métodos de trabajo continuos y uniformes desde la educación básica, pasando por la secundaria y la universidad hasta ofrecer oportunidades de formación a lo largo de toda la vida.

b.) Desarrollo de competencias básicas tales como el cálculo aritmético, la comunicación, el trabajo en equipo y otras aptitudes relacionadas con la capacidad de aprender a aprender durante toda la vida.

c.) El desarrollo de competencias de nivel superior como las competencias genéricas de un oficio, profesionales o técnicas y otras específicas que permitan acceder a empleos de calidad y mejor remuneración.

d.) La normalización y certificación de las competencias que permitan reconocer los niveles de aplicación del conocimiento y la experiencia en diversos sectores laborales.

e.) La empleabilidad, bien sea por cuenta propia o como asalariado, que permita aprovechar las competencias adquiridas.

Este enfoque para el desarrollo de competencias implica la participación del Estado, los empleadores y demás actores sociales para proporcionar oportunidades de aprendizaje laboral y mejorar la calidad de la formación de competencias y el reconocimiento de aptitudes adquiridas por los aprendices.

De acuerdo con el Informe Sobre Trabajo en el Mundo, OIT (2012); Venezuela se encuentra entre los países donde se ha producido una

disminución en las tasas de empleo entre los años 2007 y 2011. Esta disminución viene aunada a la baja calidad del empleo existente puesto que “la proporción del empleo informal sigue siendo elevada en la región, cerca del 50 por ciento en promedio” (p.1) para los países de Latinoamérica en los cuales se dispone de datos. (Consulta en línea: Fecha de consulta: 10/08/2014).

Tal situación obliga a los Estados a incrementar las oportunidades de formación. Los jóvenes han sido afectados de manera desproporcionada, en términos de desempleo y precariedad laboral (OIT 2011). De tal modo, cobra una mayor importancia el Desarrollo de Competencias Gerenciales cuando se trata de entidades de formación profesional para el desarrollo del talento humano de las empresas y para los jóvenes que buscan oportunidades de inserción laboral; como es el caso de la organización que motiva el presente trabajo.

En diciembre del año 2013, se cumplieron 36 años de la firma del Convenio Ince-Iglesia, acuerdo suscrito entre el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) y la Conferencia Episcopal Venezolana (CEV), a fin de "elevar el nivel de vida del hombre venezolano a través del trabajo". Este convenio constituyó la génesis del Instituto Venezolano de Capacitación Profesional de la Iglesia (INVECAPI), el cual se extendió por todo el país con una red de puntos de acción formativa o centros de capacitación, que alcanza a los sectores más deprimidos, aportando una opción para la vida a miles de jóvenes que conforman el ejército de los desposeídos y excluidos de la educación formal.

En más de tres décadas INVECAPI ha capacitado un promedio anual de 1.500 participantes, estos venezolanos han recibido una formación para la

vida y el trabajo a través de esta institución de la Iglesia Católica. En este contexto surgió, hace 28 años y por iniciativa de la empresa Venoco, el Centro de Formación Profesional Jesús Obrero de Guacara (CFPJO).

Este Centro de Capacitación funciona actualmente como Instituto de Acción Docente Delegada (IADD) del INCES para lo cual recibe el financiamiento de más de 100 empresas públicas y privadas las cuales delegan al CFPJO la formación de sus aprendices en oficios del ámbito industrial y comercial.

Desde esta perspectiva, el problema a resolver se plantea en el ámbito de una entidad formadora, sus roles gerenciales y su pertinencia con el mundo laboral. Al mismo tiempo que se intenta aportar, con la evaluación de las competencias gerenciales, un marco conceptual que permita potenciar los procesos de la formación profesional. Es este sentido, se aportan las bases teóricas para establecer el perfil del equipo gerencial y como resultante de lo anterior, una mejora en el proceso formativo. Según Casanova (2013) bajo la denominación de Formación Profesional, se engloba a toda actividad formativa vinculada a la capacitación técnica para el desempeño laboral o de cursos específicos de preparación para el trabajo.

Ahora bien, los IADD constituyen entidades privadas cuya supervivencia depende en gran medida de la calidad de su oferta formativa. Si bien es cierto que las empresas tienen la obligación legal de formar aprendices, no es menos cierto que existe un abanico de institutos delegados entre los cuales pueden escoger las empresas para delegar la formación de su talento humano. En tal sentido se requiere no solo cumplir con las exigencias establecidas por el Programa Nacional de Aprendizaje (PNA) del INCES sino también establecer un liderazgo gerencial que conduzca los

procesos formativos en concordancia con los requerimientos del mundo laboral, de modo que coloque a la institución a la vanguardia de los IADD.

Para hacer pertinente la formación profesional se requieren metas que apunten a los ejes esenciales que Tobón (2010) denomina “nodos de la formación”. En tal sentido, no existen perfiles de formación por competencias para ningún oficio derivado de la función del INCES como ente rector de la formación profesional en el País. De igual manera, no existe un sistema de normalización o evaluación por competencias en base a perfiles determinados. Estos ejes esenciales serían determinantes para evaluar las competencias claves de la gerencia de un centro de formación profesional. De tal modo, no existen antecedentes de la gestión por competencias en los IADD. Por tanto, es en la gestión educativa y sus resultados en el CFPJO el punto de partida para aproximarse a una gestión gerencial por competencias.

Esta pertinencia de la formación profesional con las demandas del mundo laboral tiene como propósito esencial según Tobón (ob. cit) “facilitar el establecimiento de recursos y espacios para promover la formación humana integral… tomando como base la construcción de un proyecto ético de vida”. (p.31).

Desde un enfoque socio-formativo, de acuerdo con Tobón (ob.cit), se definen las competencias como actuaciones integrales de las personas ante situaciones o problemas, asumiendo los cambios con autonomía, creatividad, ética y disposición para la mejora continua. Desde esta perspectiva las competencias integran las habilidades, destrezas, conocimientos y valores en una articulación de saberes de manera integral.

Por ello, se pretende, a través de la observación cualitativa que para Hernández, Fernández y Baptista (2010 p.411) "… Implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente"; que el presente trabajo parta de una revisión de la experiencia formadora del CFPJO y particularmente su modelo gerencial, con el fin de aportar datos, detalles, sucesos e interacciones que orienten la reflexión para plantearse la siguiente interrogante: ¿El éxito de la acción gerencial de la institución, ámbito de estudio, responde cabalmente a la pertinencia de la calidad formativa y los requerimientos de las demandas del entorno laboral?

Sin embargo, desde la complejidad de la realidad objeto de estudio y a fin de lograr una percepción más integral se plantea un enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit p. 550) "A través de una perspectiva mixta, el investigador debe confrontar las tensiones entre distintas concepciones teóricas y al mismo tiempo, considerar la vinculación entre los conjuntos de datos emanados de los diferentes métodos". En tal sentido, se plantea la siguiente interrogante; ¿Qué dominios de competencias gerenciales posee el equipo directivo del CFPJO? ¿En qué grados se evidencian estas competencias gerenciales de acuerdo con la percepción del entorno y la observación participativa?

Objetivo General

Evaluar las competencias clave de la gerencia general como eje estratégico de la gestión en el Centro de Formación Profesional "Jesús Obrero" de Guacara.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las necesidades en competencias gerenciales que deben poseer los sujetos clave para enfrentar con éxito responsabilidades, saberes y funciones gerenciales en la institución objeto de estudio.

- Establecer un marco teórico conceptual que fundamente el enfoque metodológico de la gestión por competencias para evaluar el desempeño gerencial en el CFPJO.

- Caracterizar el proceso de formación por competencias que se realiza en el CFPJO a través de la sistematización de experiencias prácticas.

- Valorar intereses y expectativas de la población, objeto de estudio, en relación a las áreas prioritarias de capacitación y formación de competencias gerenciales en el Centro de Formación Profesional "Jesús Obrero" de Guacara.

Justificación

La formación del recurso humano demanda cada vez más eficacia. En principio se requirió de la organización cumplir dicha tarea con determinados recursos, luego se demandó hacer más con menos recursos. Sin embargo, hoy día la sociedad exige nuevos enfoques, políticas y estrategias que la formación debe adoptar para responder a los retos de los actuales tiempos.

Cuando se habla de mejoras en contextos organizacionales, las tendencias modernas de gestión enfatizan en las reformas dirigidas desde los altos niveles. Es así como se plantea la readecuación de los

organigramas, achatamientos de la pirámide organizacional, programas de calidad y procesos de informatización entre otros.

Sin restar méritos a las anteriores recomendaciones, aquí se parte de la sencilla hipótesis, según la cual una auténtica transformación organizacional se produce fundamentalmente con el desarrollo de las competencias de las personas que en ella se desempeñan. En este caso, si las personas encargadas de la prestación de servicios educativos no cuentan con las competencias básicas**,** así como los medios, métodos y herramientas para emprender los cambios, de nada valen las reformas propiciadas desde la cima organizacional.

Dadas las circunstancias que caracterizan a la sociedad contemporánea: el cambio rápido y permanente, el desarrollo de la tecnología y otras innovaciones científico-tecnológicas, el desarrollo de las comunicaciones y otros fenómenos derivados de la globalización, éstos ameritan un proceso de deconstrucción para avanzar hacia la generación de nuevos aprendizajes y requieren del rescate de la memoria histórica de la sistematización de los procesos.

En tal sentido, al abordar las consideraciones generales de la formación profesional por competencias, Cejas (2008) cita el Informe de la OIT sobre las crecientes transformaciones que se han originado por las nuevas tecnologías, la información y la comunicación en la vida laboral, así como la evolución global de la economía mundial. Esta realidad demanda el incremento en los trabajadores del nivel de instrucción, los diversos tipos de destrezas y comportamientos que se constituyen en las competencias laborales.

Desde tal perspectiva la formación profesional por competencias se justifica por la necesidad de abordar de manera pertinente lo que requiere el trabajador para desempeñar su puesto de trabajo. Por tanto, se pretende enfocar la formación por competencias como metodología que contrasta con los procesos tradicionales de la formación para enfrentar situaciones que aluden no solo a los conocimientos sino también a las estrategias para el análisis y solución de problemas, lo cual supera la simple certificación.

Partir de la perspectiva anterior obliga a vincular el éxito de la acción gerencial a la pertinencia de la calidad formativa y los requerimientos de los empleadores. Por consiguiente, se justifica el presente trabajo por la necesidad de obtener información relevante que sirva de apoyo para la planificación institucional, la formulación de políticas y la toma de decisiones, a la vez que permitirá un acercamiento teórico a la gestión gerencial por competencias.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Ubicación Contextual del Estudio

La relación entre la educación y el mundo laboral ha sido una constante preocupación en todos los tiempos, aún en aquellos países que presentan diversas ventajas comparativas con respecto a las posibilidades de generar empleo.

De allí la recurrente prédica que insiste en la necesidad de una educación útil para el desempeño ocupacional en el mercado de trabajo y que considere, una adecuación tanto para las tecnologías emergentes como a las necesidades del sector no formal de la economía.

El Estado venezolano ha intentado responder a este requerimiento reforzando la tarea de las escuelas técnicas con la creación del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) en 1959, transformado posteriormente, según Gaceta Oficial de fecha 08 de julio de 2008, en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) en el actual gobierno, cuya misión ha consistido en impartir la formación ocupacional a la fuerza laboral empleada o por ingresar al mercado laboral.

Sin embargo, diversos actores sociales reconocen la inexistencia de un plan nacional para la formación de recursos humanos, que evalúe las experiencias en el campo de la educación técnica y configure un sistema nacional de formación profesional. Una educación no orientada a participar en el reparto de la riqueza existente, sino más bien una educación para formar productores de una economía diversificada y próspera, tal como lo

plantean las reflexiones del Foro Cerpe recopiladas por Ugalde (2012). En tal sentido proponen:

> Adicionalmente a la capacitación laboral que debería introducirse masivamente en la educación media, hay que crear un Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (…). También se debe crear un modelo que establezca estándares de competencias laborales, para orientar los procesos formativos y crear un itinerario con escalas de formación técnica, en oficios y también de nivel profesional. Los distintos centros de formación técnica –tales como el INCE, INVECAPI, la otrora denominada Misión Vuelvan Caras, entre otros – podrían irse convirtiendo también en centros de producción de bienes y/o servicios, para hacer así más realista la formación que impartan. (p. 16).

En noviembre de 2005, entre otros diversos convenios referidos en la Memoria de INVECAPI (2009) se firmó el convenio VEN/27-310/IB/96/005, suscrito entre la Comunidad Europea y la República Bolivariana de Venezuela para el cofinanciamiento del Plan Extraordinario para la Capacitación de la Juventud Desocupada. El programa de ayuda comunitaria con INVECAPI pretendió capacitar en 5 años a 180.000 jóvenes, 600 instructores técnicos y 300 instructores - orientadores que a su vez formarían a los jóvenes y promoverían su inserción laboral.

En este convenio la profesionalización del personal de INVECAPI constituyó un eje fundamental en la intervención del referido proyecto. En tal sentido, se dio comienzo a dicha profesionalización de la red con la asistencia de 20 coordinadores diocesanos y directores de centros al curso de "Formación de Formadores" en Barcelona - España durante el último trimestre de 1999. En la actualidad, de ese total de 20 gestores institucionales que asistieron a la formación en España, solo dos

permanecen: La Directora del Centro Corporativo “El Rosal”, en Caracas y el Director del Centro de Formación Profesional “Jesús Obrero” de Guacara (CFPJO).

La única referencia encontrada, desde el punto de vista de la investigación organizacional en INVECAPI, se ubica en 1990. La investigación referida a la evaluación del dictado de Cursos de Adiestramiento Básico dirigidos a jóvenes de las clases más necesitadas del país durante el período 1982 y 1987 a través de los centros afiliados al Convenio Ince-Iglesia; fue realizado por un equipo institucional al mando del Dr. Jeremiah O´Sullivan y presentado como trabajo de ascenso en la Universidad Católica Andrés Bello.

La finalidad de esta investigación respondió a la necesidad de evaluar la eficacia de los cursos desarrollados a través del programa élite del Convenio Ince-Iglesia para la década de los ochenta, el cual correspondía a las fases teórico-prácticas del Programa Nacional de Aprendizaje del INCE. A este programa ingresan los jóvenes mayores de 14 y menores de 18 años para la formación sistemática en un oficio, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la ley del INCES y su reglamento. La investigación consistió en el seguimiento de los tres mil cuatrocientos (3.400) egresados del Programa de Aprendizaje en el período 1982-1987; a través de un estudio por muestreo que incluía la opinión de los empleadores sobre el desempeño de los aprendices.

En 1990 se ejecutó un estudio de prosecución de egresados del CFPJO, el cual abordó el seguimiento del periodo 1985-1990 y la evaluación del desempeño de egresados a través de una muestra de empresas. El referido estudio determinó la vinculación de la formación con las necesidades

del sector empleador, la pertinencia de los contenidos programáticos del programa de Aprendizaje del INCES con los resultados del desempeño de los egresados, así como el porcentaje de aprendices que obtuvo un contrato por tiempo indeterminado en las empresas donde realizaron la fase práctica en servicio de la formación.

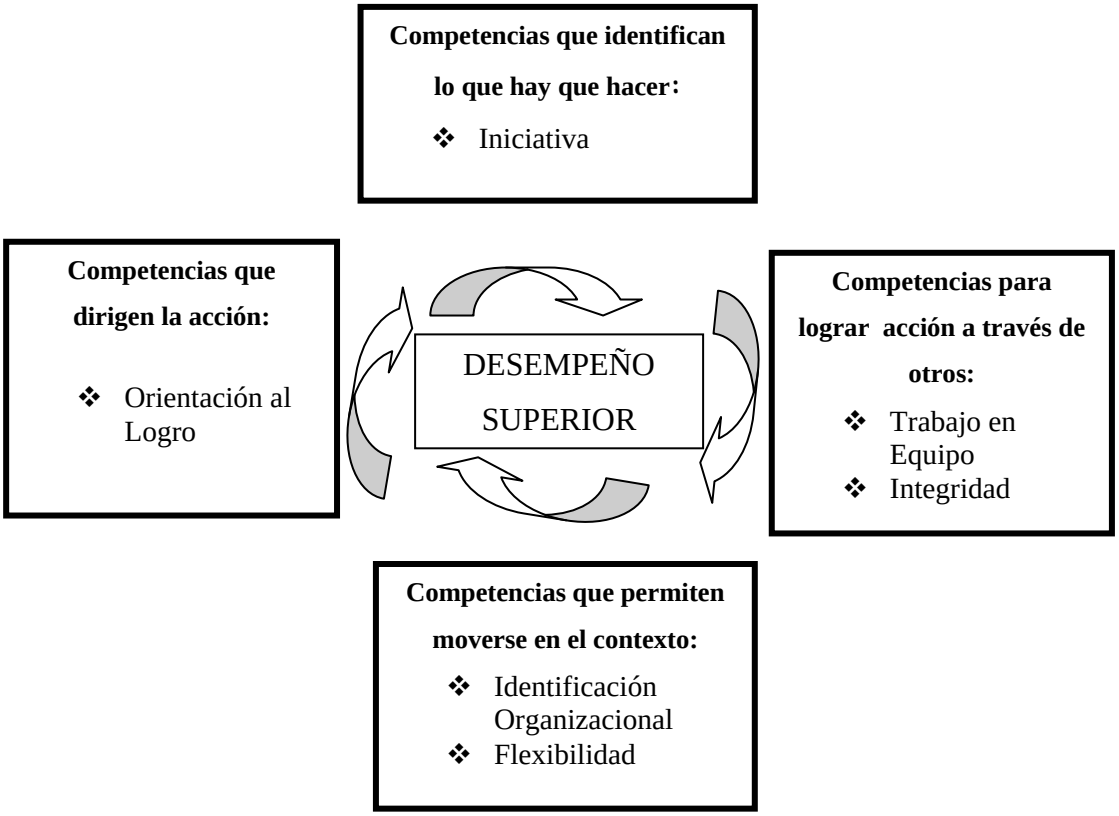
Como resultado del referido estudio se obtuvo el perfil general del egresado integrado por los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la adquisición de una capacidad real, apuntalada por un hábito de auto-aprendizaje permanente; con una toma de decisiones propias, hábitos de responsabilidad, utilización de métodos y técnicas flexibles. En síntesis, un trabajador polivalente que desarrolla prácticas laborales, asimismo, comportamientos que van orientados a la transformación de la sociedad a través de la aplicación de los valores cristianos**.**

Según este perfil, el egresado estará en capacidad de operar en cualquier ambiente relacionado a su oficio utilizando las herramientas y destrezas requeridas, tales como: trabajo en equipo, habilidad para la atención al público y buenas relaciones interpersonales, comprender los diferentes procesos relacionados con su oficio, administración adecuada de los recursos materiales y financieros; utilizar las herramientas de la informática para la resolución de tareas relacionadas entre otras.

Posteriormente, como resultado de la reflexión del equipo docente y directivo acerca de los objetivos organizacionales y la contribución del rol del aprendiz en los resultados de la institución, se construyó el perfil de competencias del aprendiz resumido a continuación:

Gráfico 1

Perfil de Competencias del Aprendiz Inces



Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones del taller Selección por Competencias del CFP Jesús Obrero.

A pesar de los diversos aportes obtenidos a través de los trabajos mencionados, la referida investigación no responde a la compleja realidad que significan los constantes cambios que ha sufrido la oferta de formación, en el contexto de una población con problemas de exclusión y con un mercado de trabajo en el que coexisten empresas con altos grados de modernización y un sector informal cada vez más creciente.

En general, las instituciones nacionales de formación profesional en Latinoamérica realizan poca investigación, salvo algunos casos, como el del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) de Brasil. Así lo ratifica la investigadora Gallart (2009), en su documento sobre La Investigación en Formación Profesional, cuando señala que para la década de los noventa se observan carencias en la respuesta de la investigación a la realidad impuesta por las transformaciones del sector productivo, especialmente las derivadas del proceso de globalización.

Las investigaciones recientes sobre competencias gerenciales proponen, ante la alta complejidad del entorno y la incertidumbre en los contextos educativos; promover la formación por competencias como alternativa para garantizar el éxito. Así lo plantea Toledo (2010) cuando afirma que “Las instituciones deben establecer políticas de desarrollo personal basadas en la competencias gerenciales…a fin de integrar todas las dimensiones del desempeño humano como son aprender a ser, conocer, hacer y convivir” (p. 151).

Por su parte Camacho (2009), al abordar el tema de las competencias genéricas de la Dirección de Asuntos Profesorales de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, aporta una amplia descripción de las nueve competencias genéricas identificadas para el cargo de la referida Dirección, a saber: sociable, capacidad de trabajo bajo presión, resolución de conflictos, prestación de servicios, trabajo en equipo, comunicativo, sensible y comprensible. Para medir el dominio de estas competencias la referida autora propone una “perspectiva de 180º, donde participe el trabajador, el supervisor, un compañero de trabajo y un cliente, lo cual aporta claridad y objetividad en los resultados” (p.89).

En cuanto a las competencias gerenciales de los directivos y coordinadores, se encuentra el aporte de Blanco (2012). El mismo pretendió diagnosticar y describir las competencias que contribuyen a la calidad de la educación. Dicha investigación, se fundamentó en las teorías del liderazgo, la comunicación y la teoría del cambio. Los resultados señalan que los directores y coordinadores presentan debilidades en cuanto a las competencias profesionales, lo cual incide en el desempeño de sus funciones y el rol gerencial de los mismos.

A fin de determinar la correlación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades universitarias, Matos y Caridad (2009) proponen un marco de acción para la universidades nacionales a fin de desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior; más aun, “por ser entes formadores del talento humano, deben, en grado superlativo, ir a la vanguardia de este proceso”. Por ello, plantean entre las recomendaciones finales de su investigación lo siguiente: “Se debe iniciar de manera inmediata un proceso de sensibilización, que permita a las autoridades, asumir el reto de revisar y en caso de ser necesario cambiar la concepción dentro de la cual han sido gestionadas sus instituciones”. (Consulta en línea. Fecha de Consulta 27 de octubre de 2014).

Desde una perspectiva cualitativa, Hurtado, Luna y Sarasa (2013); realizaron una investigación utilizando el modelo formal de identificación de necesidades de aprendizaje, en la misma se detectaron distintas debilidades, tanto encubiertas como expresadas siendo mayores las primeras, en los ámbitos del trabajo metodológico y el trabajo científico en la Universidad de Villa Clara. Entre las conclusiones de dicho trabajo afirman: “La competencia expresa lo que una persona puede hacer como resultado de la integración de

sus conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales. Es una combinación integrada" (p.74).

En el mismo sentido Ascanio y Gonzales (2011), al determinar la escasa conexión con la realidad y las dificultades del liderazgo para la adecuada toma de decisiones en las instituciones educativas, propone como punta de lanza para el éxito laboral la "adopción de enfoques, como el transdisciplinario, que les permita una vinculación con las competencias gerenciales, empleando su poder cognitivo, sus experiencias, habilidades técnicas, conocimientos y valores" (p.34).

Por ello, en las consideraciones finales dichos autores afirman que la transdisciplinariedad, entendida como conocimiento superior emergente que permite traspasar los linderos del conocimiento disciplina, "puede ayudar notablemente al director de las escuelas bolivarianas al promover en las competencias gerenciales el bienestar del hombre en todas sus dimensiones". (p.51).

Bases Teóricas

Para el estudio de los entes dinámicos, cuyo marco es la interacción permanente en un sistema de relaciones complejas, como el caso que nos ocupa en este trabajo; el análisis surge de la interacción entre las partes para determinar su verdadero significado. Por ello se asume con Martínez (2012) que "los métodos adecuados para comprender una estructura dinámica deben ser tales que permitan captar su naturaleza peculiar, lo cual significa algo así como ver el bosque y los árboles al mismo tiempo…" (p. 37). Por tanto, ver las partes en su interacción con su dinámica propia con un proceso

de síntesis continuo y sistemático nos remite al proceso mental generador de la teoría.

Desde esta perspectiva las bases teóricas constituyen un marco de referencia que se contrasta con el contexto de estudio considerando sus alcances, contradicciones, semejanzas y limitaciones propias de la realidad.

Las Competencias

Establecer las competencias como eje estratégico de la gerencia implica determinar las claves de una gestión exitosa. Partiendo de los rasgos distintivos del trabajador excepcional podríamos reconocer un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que contribuyen notablemente a los logros organizacionales. Sin embargo, todos estos elementos por separado no otorgan un significado claro del éxito; por ello se requiere de una visión integral; desde la perspectiva del pensamiento complejo (Tobón 2010).

La Real Academia Española (RAE) define la palabra competencia**,** en su segunda acepción como: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Celis (2012) afirma que las actitudes pronostican los comportamientos de las personas, por ello señala que “las competencias combinan los conocimientos y habilidades con lo afectivo, es decir, las motivaciones, actitudes y rasgos de la personalidad” (p.69). En este sentido, define competencia como la capacidad para realizar tareas complejas o satisfacer demandas en forma exitosa dentro de un determinado contexto, utilizando para ello recursos cognitivos o no cognitivos. Desde esta perspectiva Barriga

y Hernández (2010) sostienen que las competencias se consideran respuestas apropiadas ante contextos o situaciones reales que integran y movilizan saberes de tipo declarativo, procedimental y actitudinal.

En esta misma línea Cejas (2008) al abordar las diferentes acepciones de las competencias concluye en que éstas implican tanto un saber como un saber hacer, expresados en diferentes ámbitos y a través de capacidades como la multivalencia, la polivalencia y la experticia; referidas estas capacidades a la amplitud de la intervención en varias tareas y operaciones, la ampliación transdisciplinar de una profesión y la calidad del experto.

Gutiérrez (2010) destaca entre las competencias laborales, aquéllas que posibilitan un desempeño flexible, creativo y competitivo en un campo profesional específico e impulsan el mejoramiento continuo del ser, saber y el hacer. En tal sentido, concuerda con Cejas en la necesidad de que entre las competencias profesionales se desarrolle la capacidad de asumir distintas áreas profesionales a lo largo de la vida con desempeños competitivos.

Para Alles (2011) la definición del término competencia está ligada al puesto de trabajo de tal modo que hace referencia a las características de la personalidad traducidas a “comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.84) . En su perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias el talento humano está conformado por la sumatoria de dos subconjuntos: Los conocimientos y las competencias. El talento en relación con una posición o puesto de trabajo estaría determinado por la intersección de ambos subconjuntos.

Las competencias son actuaciones integrales de las personas ante actividades y problemas del contexto, las cuales permiten enfrentar los retos con ética e idoneidad, es decir, articulan saberes (saber ser, saber conocer y saber hacer) con el manejo de las situaciones externas del contexto, asumiendo los cambios y la incertidumbre con autonomía y creatividad.

Son muchos los aportes, enfoques y definiciones que podrían darse al término de competencia. Todos ellos tienen aspectos comunes tales como:

- La referencia a la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes;
- La puesta en juego o movilización de capacidades diversas para actuar que permiten desempeños en distintos contextos;
- La consideración de las personas como sujetos capaces de comprender los significados implícitos a su desempeño para obtener un resultado competente;
- La integración entre formación técnica y formación práctica, así como la incorporación de una formación sólida que incluya lo humanístico y científico junto con lo técnico profesional;
- La preparación de personas polivalentes con formación integral, capaces de desempeñarse eficazmente en distintas funciones dentro de las organizaciones.

Tales aportes y definiciones, según diversos autores citados por Tobón (ob. cit. p. 82), devinieron en una moda pedagógica. De tal manera, que el tema de las competencias entró al ámbito educativo por influencia del cambio de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, la crisis de la formación tradicional y el proceso de la globalización. Para este autor lo importante no es construir un término “unívoco al estilo del positivismo lógico” sino más bien la definición de la lógica para la construcción del concepto y

precisar unos límites básicos como reto para la formación basada en competencias.

Competencias Laborales

Atendiendo a que este trabajo se refiere a las competencias gerenciales de una institución de formación profesional cuya función principal consiste en la preparación de quienes se insertan en el mundo productivo, se propone una definición de competencia laboral desde una perspectiva holística como la capacidad de transferir y adaptar a diferentes contextos, una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y destrezas que la persona moviliza para resolver situaciones del desempeño profesional. En este sentido se concuerda con la definición del Consejo de Normalización y Certificación de competencias laborales de México (CONOCER), citado por Alles (ob. cit) en la cual se determina la competencia laboral en términos de desempeño en un contexto de trabajo de tal manera que "La identificación de la competencia laboral de un trabajador resulta posible si y solo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia" (p. 280)

Esta definición es válida tanto para un profesional universitario como para un trabajador que se ha formado a través de la práctica sistemática de un oficio. De hecho, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) plantea un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores a través de una acreditación por parte de una institución autorizada como es el caso del INCES en Venezuela. Este proceso de acreditación no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación por competencias. (Consulta en línea. Fecha de Consulta 30 de agosto de 2014).

Según Gutiérrez (ob.cit) el desarrollo de las competencias laborales no se limita a las situaciones del ámbito productivo sino también en una unidad para la generación de ingresos propios o actividades de emprendimiento por cuanto estas competencias se traducen en el logro de objetivos de la organización o negocio.

Identificación de Competencias

Desde la evolución del análisis ocupacional hacia el enfoque de diseño curricular por competencias se conocen cuatro dimensiones o procesos aplicativos referidos a la competencia laboral: Identificación de competencias, normalización de competencias, formación basada en competencias y certificación de competencias.

Según la Comisión Sistema Nacional para la Certificación de Competencias Laborales, Chile Valora (2010), la identificación de competencias es el proceso mediante el cual se determinan, partiendo del desempeño de una actividad, los atributos que se ponen en juego para realizar tal actividad satisfactoriamente. El análisis funcional, el método "Desarrollo del Currículo", conocido por sus siglas en inglés como DACUM, las variantes de éste; SCID y AMOD son las metodologías más conocidas para identificar competencias desde el enfoque conductista.

Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), de México, citado por CINTERFOR, el análisis funcional consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas vinculadas a un propósito hasta encontrar las funciones que son realizadas por los trabajadores llamadas Unidades de Competencia y Elementos de Competencia. El resultado del análisis se expresa en un Mapa

funcional o árbol de funciones. (Consulta en línea. Fecha de consulta 30 agosto de 2014).

A diferencia del análisis ocupacional tradicional, el análisis funcional enfatiza en las funciones de los puestos de trabajo más que en las tareas de los cargos genéricos, entendiendo por funciones las actividades individuales o grupos de actividades con un propósito común. El análisis funcional produce descripciones de trabajo más flexibles que las del análisis ocupacional tradicional, por lo que dichas descripciones pueden ser aplicadas en diferentes contextos laborales. Además, a diferencia del análisis ocupacional tradicional, que está enfocado de preferencia en las tareas de naturaleza cognitiva o sicomotora de un cargo, el análisis funcional puede adoptar una visión más amplia del comportamiento laboral, incluyendo las conductas y los comportamientos de naturaleza afectiva en el trabajo.

Existe una diferencia entre el concepto de competencia del análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este último, una competencia equivale a una función, que se puede desagregar en las tareas que la componen, llamadas subcompetencias. El conjunto de competencias describen el total de las tareas de una ocupación, sin relacionarlas necesariamente con un determinado propósito mayor. En el análisis funcional, en cambio, no se describen tareas sino que se identifican los distintos niveles de actividad necesarios para alcanzar un propósito.

Según Cejas (ob.cit) la metodología de análisis de tareas que permite identificar y ejecutar programas de formación conocido como SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional), permite precisar las formas de evaluación y los medios necesarios tales como las guías

didácticas centradas en el autoaprendizaje y la formulación de criterios las cuales constituyen evidencias de desempeño. En este sentido el SCID alcanza una mayor precisión que el DACUM en la metodología para la ejecución de la formación.

Según la OIT/Cinterfor (2014) el método AMOD (Un Modelo, por su sigla en inglés) es una variante del método DACUM dirigida a identificar las competencias propias de una familia de ocupaciones, permitiendo que éstas se organicen en módulos de capacitación que puedan ser impartidos en forma secuencial siguiendo un orden de complejidad creciente. Así, un mapa AMOD puede entenderse como una especie de mapa DACUM donde las competencias y sub competencias aparecen ordenadas secuencialmente conforme a una lógica de enseñanza-aprendizaje: de lo más simple a lo más complejo.

La identificación de competencias desde la perspectiva actual aporta una contribución a los diferentes modelos agregando el análisis y la reflexión desde la visión – misión y objetivos estratégicos de las organizaciones. Así lo propone Alles (ob.cit) al señalar que la etapa inicial para implantar el modelo que denomina trilogía para el desarrollo de competencias, lo constituyen los talleres de reflexión con la máxima conducción. Más adelante, se verá como el modelo socioformativo propuesto por Tobón (ob.cit) propone la identificación de competencias basado en el análisis de problemas y el estudio prospectivo.

Formación por Competencias Laborales

Partiendo de la premisa de las competencias laborales se propone una descripción de la metodología para los planes de formación y gestión del talento humano. En el contexto de la formación por competencias laborales Cejas (ob.cit), partiendo de Mertens, distingue dos enfoques: El enfoque estructural y el enfoque dinámico.

Enfoque Estructural y Dinámico

El enfoque estructural concibe el concepto de formación por competencia desde la definición de atributos para la obtención de un determinado resultado en un ambiente de trabajo, a través de habilidades, actitudes y aptitudes. Atributos que no se limitan al conocimiento y que intentan eliminar la brecha entre la calificación o certificación que pueda tener un individuo en conocimientos y la realidad del desempeño. Desde esta perspectiva se pretende incrementar las posibilidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades que permitan un desempeño superior.

Ahora bien, el desempeño superior del sujeto en el modelo estructural se mide indirectamente en relación al desarrollo alcanzado en las diversas relaciones entre los grupos de la organización. De tal modo, que el desarrollo de las competencias está determinado por la articulación de los atributos personales con las necesidades estratégicas de la organización, sus relaciones mutuas entre los diversos grupos y su entorno.

En cuanto al enfoque dinámico, partiendo desde la misma necesidad de disminuir la brecha entre el esfuerzo de formación y el resultado efectivo que requiere la organización para enfrentar los retos del mercado; la

competencia está determinada por la capacidad de destacarse en el entorno a través de la gestión por competencias clave. De tal modo, que estas competencias únicas o relevantes desarrolladas en el talento humano permiten a la organización diferenciarse de otras.

Lo relevante de las propuestas precedentes es el hecho de superar el enfoque funcionalista, el cual enfatiza en los resultados de la persona, desde las competencias que integran su perfil, y no considera como tal el proceso. El enfoque funcionalista tiende a considerar muy poco el análisis prospectivo y los problemas de los diferentes contextos.

Enfoque Socioformativo

Partiendo de esta crítica al modelo funcionalista, Tobón (ob. cit) propone lo que denomina el modelo socioformativo, el cual se basa en la identificación de las competencias mediante el análisis de problemas y el estudio prospectivo. Este enfoque surge como consecuencia de la aplicación del pensamiento sistémico y complejo en las organizaciones.

El pensamiento complejo es lo que Morín, citado por Tobón, denomina el buen pensar, es decir, el modo de pensamiento que permite la captación en conjunto del texto y el contexto, el ser y su entorno, lo local y lo global, lo multidimensional y demás características que predominan en la conducta humana.

Desde esta óptica en el modelo socioformativo, Tobón le otorga importancia fundamental a las competencias “en el marco del contexto del desarrollo personal, el tejido social, el desarrollo socio-económico, la promoción artística y cultural, la recreación y el equilibrio ambiental” (p. 131).

Para ello, identifica lo que denomina “ejes procesuales” que no son más que una estructura sistémica para precisar los nodos centrales o aspectos esenciales de las competencias a ser formados y valorados. Los ejes procesuales permiten, a su vez, integrar de forma coherente varios componentes con las normas de enfoque funcionalista porque articula los elementos de competencias dentro de procesos.

Enfoque Ecosistémico Formativo

Partiendo del reconocimiento de la noción de competencia que plantea Tobón desde el pensamiento complejo y la crítica a su persistencia en el carácter funcionalista, Durant y Naveda (2013) proponen el enfoque ecosistémico formativo. En tal sentido, desde una perspectiva transcompleja se postula una interacción activa y pertinente de los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, evitando el énfasis en los aspectos cognitivos. El diseño curricular asumido por la Universidad de Carabobo se sustenta en un modelo que diferencia e integra las competencias genéricas o transversales con las específicas de las áreas que conforman su oferta académica.

El enfoque ecosistémico formativo se sustenta en nueve ejes epistemológicos: a.) El hombre como ser social, para enfatizar la esencia social del ser que se realiza en el colectivo; b.) Naturaleza empática de ser humano lo que implica autocontrol, regulación y sensibilidad social; c.) Ecopedagogía que parte de la “educación problematizadora” de Freire, citado por Durant y Naveda (ob. cit), orientada a la sostenibilidad de la vida del planeta; d.) Interacción dialógica y dialéctica que implica cooperación de los puntos de vista, desde la tensión entre oposición y adaptación que permita moderar el proceso de comunicación y construir una cultura de

diálogo y concertación; e.) Multiculturalismo e interculturalidad que permitan la aceptación e integración mundial, basada en el respeto, la pluralidad y la diversidad.

La visión ecológica de este enfoque viene de la mano con la necesidad de promover un proceso de aprendizaje sustentado en la participación, la autonomía, que estimule la actuación desde una visión global desde lo diverso y complejo. Ello es lo que el modelo denomina en su sexto eje: f.) Ciudadanía y planetariedad; g.) El aprendizaje como un proceso investigativo, creativo e innovador; h) Bioética como una ética de vida que parte de la integración individual y colectiva de un sistema de valores espirituales, éticos, intelectuales, sociales, culturales, ecológicos y estéticos, y finalmente; i.) Un modelo integrador de saberes que legitime la síntesis en la multidimensionalidad y la complementariedad, es decir, la unidad de lo múltiple y multiplicidad de lo uno en el relacionar de los saberes, de acuerdo con Morín, citado por Durant y Naveda (ob. cit).

Modelo de Gestión por Competencias

La RAE define la palabra "modelo" en su cuarta acepción como un "Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento". En este trabajo se abordará el término como sinónimo de un método de gestión estratégica del talento humano.

De tal manera que, de acuerdo la propuesta de Alles en el Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias (2011) se refiere a un modelo de tres pilares de la metodología del enfoque estratégico para la gestión del talento organizacional: "Selección, Evaluación del desempeño y Desarrollo

de competencias" (p.20). Este trabajo enfatizará en la evaluación de las competencias de la gerencia general como clave de la gestión.

Alles en su Diccionario de Competencias (2012) establece que un modelo de competencias constituye un conjunto de procesos "relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como finalidad alinearlas para lograr la misión, la visión y los objetivos estratégicos o empresariales" (p.51).

Por consiguiente, la construcción de un modelo de competencias requiere de un trabajo en equipo, de liderazgo y una comunicación eficaz. Al efectuar el análisis estratégico de la organización se debe establecer las competencias generales, específicas o por área e identificar las conductas o comportamientos para asignarlas a los grupos o cargos.

Según Granés (2007) el modelo de competencias que se ha desarrollado en las investigaciones constituye para las empresas una potente herramienta de gestión. La gestión por competencias y su relación con los objetivos estratégicos de la organización es lo que permitirá determinar las clave en los factores organizacionales que conducirán a un desarrollo predictivo del éxito.

Evaluación por Competencias

Las tendencias en los modelos de formación por competencias apuntan a los conceptos de normalización y certificación como estándares concertados entre los sectores económicos y sectores productivos. De acuerdo con el Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (2009) la evaluación de competencias laborales es el proceso por

medio del cual se recopilan suficientes evidencias sobre el desempeño de un individuo, “conforme a las especificaciones establecidas en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) para determinar si el individuo es competente o todavía no lo es en el desempeño de determinada función laboral” (p.13). (Consulta en línea. Fecha de consulta 02 de septiembre de 2014).

De tal modo, que la certificación de competencias constituye el reconocimiento de la competencia demostrada por el trabajador con relación a las funciones de un perfil definido o en una norma de competencia. La evaluación es este caso de certificación sirve como instrumento de diagnóstico al comparar el trabajador con el estándar establecido en la norma, al tiempo que es un referente para los centros de formación.

En el enfoque Evaluación de 360º, Alles (2011) propone la evaluación del desempeño basada en comportamientos o pautas de rendimiento siempre con relación a lo requerido por el puesto. Su utilidad mayor consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de su desarrollo. El primer paso que plantea la autora para evaluar el desempeño es la definición del puesto y los criterios de desempeño del mismo. En segundo lugar, evaluar el puesto sobre la base de una escala definida previamente y finalmente la entrevista de retroalimentación para encontrar en conjunto zonas de posibles mejoras.

Para Alles (ob.cit) la metodología de la evaluación se basa en un diccionario de competencias y un diccionario de comportamientos correlacionado con el puesto de trabajo, de tal manera que las competencias estructuradas en grados se encuentran en el catálogo de diccionarios confeccionados a medida de cada organización.

Ahora bien, tal como se ha planteado anteriormente en el marco de los sistemas complejos, la evaluación bajo un enfoque de competencias tiene que considerar la naturaleza del ser humano y su interacción con el contexto. Por ello, se requieren criterios clave que permitan establecer estándares en los dominios del hacer, el ser y el convivir. Desde el enfoque epistémico formativo Durant y Naveda (ob.cit) plantean un proceso de evaluación en el que intervienen de manera activa los sujetos que interactúan en la construcción de experiencias de aprendizaje basados en la intersubjetividad y el respeto a la diversidad.

Desde la perspectiva de los citados autores la evaluación de las competencias, al ser un proceso complejo, debe ser triangulada en sus diversas fuentes. Además, ha de existir una rigurosidad científica que asegure la validez y confiabilidad de los resultados a través de la selección adecuada de las técnicas e instrumentos.

Para Gutiérrez (ob.cit) es necesario diseñar e implantar un modelo de competencias gerenciales para los profesionales relacionados con el área de administración de negocios. Ello implicaría determinar cuáles son las competencias gerenciales que nos caracterizan y en cuáles se presentan carencias. Para que un gerente demuestre ser competente debe someterse a un proceso en el cual se recogen evidencias de desempeño, estas evidencias estarán determinadas a través de técnicas como la observación directa en el ambiente de trabajo, simulación de situaciones, valoración de productos terminados, estudio de casos y entrevistas.

El sistema para la evaluación de competencias de Durant y Naveda (ob.cit) propone, bajo el enfoque ecosistémico formativo, cuatro niveles de dominio con sus respectivos indicadores correspondientes a: Ser

dependiente, ser interdependiente, ser sinérgico interdependiente y el ser competente o ecosistémico. Asimismo, propone una serie de instrumentos para la evaluación del ser y convivir, tales como el modelo de autoevaluación, la evaluación del trabajo cooperativo y el modelo de registro anecdótico.

Competencias Gerenciales

Una definición de competencias gerenciales está estrechamente relacionada con los objetivos estratégicos de la organización. En tal sentido, compartimos con Gutiérrez (ob. cit) en que el conjunto de responsabilidades, saberes, funciones gerenciales en una organización; determinan las exigencias para los directores y gerentes que deben resolver situaciones concretas relacionadas con la coordinación y la dirección.

Entre las competencias gerenciales, según Gutiérrez (ob.cit), se discriminan seis categorías de competencias genéricas referidas al logro, el servicio, influencia, dirección, cognitivas y de eficiencia personal. No obstante, el perfil demandado para el mercado laboral de los gerentes exige entre otras las siguientes: Habilidades de Dirección, Servicio al Cliente, Efectividad interpersonal, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, liderazgo, pensamiento estratégico, capacidad de negociación y orientación al logro.

Los diversos autores han agrupado las competencias de varias maneras. Cejas, propone un menú de competencias con base a las clasificaciones de Spencer y Spencer (1992), Daniel Goleman (1997) y Richard Boyatzis, citado por Cejas (2008). Estas son:

- Competencias relacionadas con las metas y acción,
- competencias relacionadas con el conocimiento especializado,
- competencias relacionadas con el liderazgo,
- competencias relacionadas con los recursos humanos,
- competencias relacionadas con la dirección de subordinados,
- competencias personales,
- competencias cognoscitivas,
- competencia de impacto e influencia
- otras competencias.

Desde una perspectiva sistémico-social y partiendo de las ocho inteligencias de Gardner (2002**)** citado por Celis (ob.cit**)** identifica seis tipos de competencias, a saber: Competencias de empleabilidad, competencias relacionadas al uso de recursos, las competencias de comunicación, las competencias sistémicas (aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones) y las competencias tecnológicas.

El desagregado en competencias implica, según Alles, un desglose o correcta definición de las competencias con relación al puesto de trabajo. Deberán analizarse las competencias requeridas para un puesto determinado a fin de poder desarrollarlas y evaluarlas.

Alles en su texto “Diccionario de Competencias” (ob.cit) establece las 60 competencias más utilizadas clasificadas en categorías como competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área; no obstante, para armar el modelo de gestión estas competencias pueden combinarse en una categoría u otra. Como ejemplo de específicas gerenciales señala:

- Conducción de personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Empowerment
- Entrenador
- Entrepreneurial
- Liderar con el ejemplo
- Liderazgo
- Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
- Liderazgo para el cambio
- Visión estratégica.

En esta misma línea Tobón (ob.cit) refiere a las competencias clave o esenciales de una organización. Estas constituyen las ventajas competitivas, las características que conducen al éxito de la empresa y conforman el aprendizaje organizacional.

Las competencias básicas genéricas, de acuerdo con Tobón, son la esencia de la educación y la formación técnica laboral. Entre sus características se destaca su adquisición por medio de procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje. Además, son necesarias para que las personas gestionen su formación y aprendizaje continuo. Con frecuencia se ha llegado a denominar a buena parte de estas como competencias para la empleabilidad, entendida como la capacidad para obtener y conservar un empleo decente.

Basado en la propuesta del Instituto CIFE (2009), Tobón (ob.cit) ha identificado diez competencias básicas genéricas esenciales:

- Autogestión de la formación,

- comunicación oral y escrita,
- comunicación oral y escrita en una segunda lengua,
- trabajo en equipo y liderazgo,
- gestión de la información y del conocimiento,
- resolución de problemas con base en la matemática,
- resolución de problemas con base a las ciencias naturales, emprendimiento, investigación y gestión de la calidad.

Para el Centro de Desarrollo Tecnológico Educativo y Gerencial Aula Global (2013), quienes proponen el desarrollo de competencias gerenciales a través de la enseñanza virtual con la modalidad E-learning; las competencias se clasifican en dos grandes grupos: Competencias hard, integradas por los conocimientos y actitudes que posee un empleado y competencias soft determinadas por factores actitudinales de naturaleza intangible, relacionados con rasgos de la personalidad y valores. Desde esta óptica ubican entre las competencias clave de un gerente las siguientes:

- Habilidades de dirección: liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.
- Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.
- Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.
- Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.

- Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
- Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
- Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.

Obviamente, sin desmeritar la propuesta anterior, tendría que añadirse a este perfil las cualidades que permitan responder al contexto actual del país. En este sentido, la innovación, la anticipación y la excelencia conforman una tríada infaltable. Junto a esta racionalidad González (2012) propone la intuición, vigilada por un pensamiento crítico, como una importante habilidad gerencial. Desde este enfoque la intuición es vista como instinto, reconocimiento de patrones, conocimiento tácito, emoción, entre otras percepciones que forman un conjunto de asociaciones y elementos que se aprenden por medio de la experiencia.

Ramírez (2011) al abordar las últimas tendencias en las empresas venezolanas de vanguardia en el desarrollo de su fuerza laboral**,** desde una visión de 360 grados, describe experiencias con acciones de largo plazo que puedan tener indicadores de seguimiento y crecimiento, más allá de lo que antes se denominaba un desarrollo de carrera. En función de ello se han desarrollado objetivos tales como: Gestión de conocimiento y reconocimiento, cultura colaborativa, mejoramiento continuo e innovación, entre otros como palanca estratégica para el desarrollo del talento humano.

El mismo especialista al describir el caso de Empresas Polar como ejemplo de una visión de 360 grados en el desarrollo de su fuerza laboral, señala que la columna del compromiso social es desarrollar competencias de liderazgos de influencia y cercanía con la gente. En función de ello se han diseñado metodologías que permiten atender oportunidades de talento, tales como la del BBVA Banco Provincial a través de la herramienta E-Campus, una estrategia de formación virtual que permite desarrollar acciones de formación en base a la evaluación del desempeño.

Diseñar un futuro a través de la gestión del presente implica una apuesta no exenta de riesgos, al mismo tiempo que impone la necesidad de determinar una estrategia. Un escenario de acción que examine las certezas más las incertidumbres de la situación es lo que impone un mundo complejo para ser competitivos y satisfacer las necesidades de un grupo de personas o una organización. En consecuencia, los líderes deben trazar una hoja de ruta que permita explorar el futuro e identificar oportunidades de desarrollo.

Dimensiones de las Competencias Gerenciales

Partiendo de las anteriores aportaciones teóricas y a efectos de establecer las Competencias Clave de la Gerencia General del CFPJO se ha agrupado un conjunto de siete dimensiones de competencias que corresponden a las agrupaciones de funciones típicas referidas a la gerencia tales como: a) la gestión del talento humano para alcanzar objetivos con alta motivación, orientación al logro, iniciativa y otras habilidades relacionadas con el saber hacer; b) Habilidades para el servicio al cliente, el incremento de la satisfacción de éste y otras habilidades referidas al saber convivir; c) Competencias de impacto e influencia, conocimiento organizacional, comunicación y otras habilidades relacionadas con el saber ser; d)

Habilidades propias de la gestión y desarrollo de personas y otras habilidades que implican competencias para el trabajo en equipo; e) Competencias del saber tales como pensamiento analítico, conceptual y conocimientos técnicos relacionados con el trabajo; f) Competencias de eficiencia personal que implican habilidades para la negociación y un conjunto de valores que refieren los dominios del saber ser y saber estar y g) Competencia de toma de decisiones.

A continuación presentamos el cuadro que resume estos dominios.

Tabla 1

Dimensiones de Competencias Gerenciales

Dimensiones	Competencias
Logro y acción (Saber Hacer)	-Motivación por el logro y orientación a la eficiencia. -Habilidad por el orden y la calidad. -Visión - planificación estratégica, preocupación por disminuir la incertidumbre. -Iniciativa e Innovación para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades. -Búsqueda y procesamiento de información.
Ayuda y servicio (Saber Ser)	-Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos, sentimientos e intereses de los demás. -Servicio al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás. La aceptación del cliente externo e interno.
Influencia (Saber Ser y Estar)	-Impacto e influencia, deseo de producir un impacto en los demás, persuadir e influir con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización. -Conciencia organizacional, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas presentes en la organización. -Comunicación eficaz, capacidad para crear y mantener buenas relaciones interpersonales.
Dirección (Saber Hacer)	-Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento. -Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario lograr los objetivos de la organización. -Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
Cognitivas (Saber)	-Pensamiento analítico, capacidad de comprender y resolver situaciones en forma lógica y sistemática. -Pensamiento conceptual, capacidad de identificar modelos y conexiones entre situaciones.

	-Conocimientos técnicos, capacidad de utilizar y ampliar los conocimientos y experiencias relacionados con el trabajo.
Eficiencia Personal (Saber Ser)	- Temple y capacidad para obrar con serenidad y dominio de sí mismo. -Compromiso con la organización, capacidad de orientar sus a acciones a las necesidades de la organización. -Ética y respeto, capacidad para sentir y obrar de acuerdo a los principios y valores de la organización. -Responsabilidad, prudencia, sensatez y moderación.
Toma de decisiones (Saber Hacer)	-Toma de decisiones sensatas, oportunas y efectivas. -Funda decisiones en criterios de eficacia y racionalidad de los resultados. -Identifica ventajas y desventajas de las decisiones. -Controla el desarrollo de las opciones elegidas y las consecuencias de las mismas. - Anticipa y prevé el alcance del impacto.

Fuente: Elaboración propia (2014) a partir de Gutiérrez (2011) y Alles (2012)

Según la RAE el gerente es la persona que lleva la administración de la empresa u organización para lo cual requiere de habilidades para el logro y la gestión con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. En tal sentido Madrigal (2009) resume las competencias del logro y acción en lo que denomina el trinomio del directivo exitoso, en el cual destaca las habilidades interpersonales, la visión de futuro y la iniciativa enmarcando éstas en los dominios del saber, saber hacer y saber ser.

El Logro y la Acción como Competencia Gerencial

El objetivo de toda persona que asume una posición gerencial es, como se ha dicho, alcanzar los objetivos de la organización para ello debe contar con habilidades para la motivación por el logro, la orientación a la eficiencia, un claro sentido de la necesidad por el orden y la calidad. Pero sobre todo el logro y la acción como competencia primaria de la acción gerencial está determinada por la visión estratégica y la planificación basada en esta visión, la cual requiere a su vez la habilidad para la búsqueda y procesamiento de la información, la iniciativa y la innovación. Veamos cómo

se definen cada uno de los elementos que integran este dominio de la competencia gerencial.

- Motivación por el Logro y Orientación a la Eficiencia: Se refiere al estado de ánimo positivo para emprender acciones con diligencia, es la fuerza que dirige el comportamiento de continua búsqueda y persistencia en los objetivos. La eficiencia estará determinada por el establecimiento de indicadores o estándares de calidad con metas desafiantes en el marco de las estrategias organizacionales.
- Habilidad por el Orden y la Calidad: Implica la capacidad para orientar los propios comportamientos y los del equipo a la superación de los objetivos establecidos con altos niveles de rendimiento a través de mejoras permanentes en los procesos.
- Visión – Planificación Estratégica: La visión o el pensamiento estratégico se refiere a la capacidad de otear el horizonte, ver más allá de lo aparente. Implica la capacidad de visualizar amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades y planificar con base a los probables escenarios que enfrenta el entorno organizacional. Tales habilidades incluye el utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de los objetivos para el control de los procesos.
- Iniciativa e Innovación: Se refiere a la capacidad para actuar proactivamente, anticipar consecuencias e innovar soluciones, resolver problemas de manera creativa y la búsqueda de nuevas oportunidades.
- Búsqueda y Procesamiento de Información: Se refiere a la habilidad para obtener información de diferentes fuentes que luego de ser contrastada a través del análisis y la síntesis da lugar a un nuevo conocimiento aplicado en los procesos para la solución de problemas.

La Ayuda y Servicio como Competencia Gerencial.

Entender la dinámica social tanto externamente como al interior de una organización que genere una visión motivadora es el primer eslabón para generar la participación del colectivo. Tal como lo plantea Sucre (2010 p. 88). "El líder es responsable de crear el clima para que todos actúen como líderes sin distinciones por la posición que asumen dentro de la organización". De tal modo, atendiendo a las premisas señaladas, la competencia de Ayuda y Servicio como competencia gerencial requiere de una alta sensibilidad interpersonal y de servicio al cliente interno y externo.

- Sensibilidad interpersonal: Se refiere a la empatía, las habilidades sociales para entender las necesidades y problemas de los demás. Ello tiene una estrecha relación con el saber persuadir e influenciar, comprender los estados anímicos de las personas, analizar sus motivaciones y entender los diferentes puntos de vista; lo que Goleman (2013) denomina el poder de la inteligencia emocional.
- Servicio al cliente externo e interno: Se refiere a la vocación de servicio, a las habilidades básicas de interacción social en otras culturas para comprender sus demandas y generar soluciones satisfactorias. Requiere la habilidad para crear en la organización un ambiente adecuado para alcanzar la satisfacción del cliente interno y externo.

La Influencia como Competencia Gerencial

La competencia de la influencia en la gestión gerencial está íntimamente asociada al liderazgo. Las personas exitosas, instintivamente, comprenden que el enfoque es algo importante para llegar a la meta, pero el liderazgo es muy complejo. Maxwell (2011 p. 20) plantea: "Lo único que se

necesita saber del liderazgo es que hay más de una cosa que se necesita saber acerca del liderazgo"; ante ello propone desarrollar un equipo de liderazgo para enfrentar lo complejo del desafío.

Para Madrigal (ob. cit)) el liderazgo está determinado por lo que denomina megahabilidades, para esta autora un líder tiene su fuerza en tres competencias de la inteligencia emocional: empatía, generación de relaciones y comunicación. De tal manera, Madrigal concibe al liderazgo no como una técnica sino más bien como una relación interpersonal dinámica.

Esta relación interpersonal dinámica debe ponerse en juego para armar un compromiso compartido. Aprovechar al máximo las capacidades de la gente para aprender y eventualmente liderar hacia logros de otra manera inalcanzables. En tal sentido Senge (2009) al abordar las capacidades para el aprendizaje para el cambio sistémico y el proceso creativo plantea que el enfoque de aprovechar y desarrollar el potencial de la gente se basa en dos fundamentos: el poder de una genuina visión del futuro y la comprensión de la presente realidad. En tal sentido, señala "Sin destrezas para colaborar, las personas no aprenden a desarrollar la inteligencia de sistemas colectivos que sirven para enfrentar problemas complejos" (p.47).

- Impacto e influencia: Se refiere a la capacidad para convencer o influir en otros desde una visión ganar - ganar. Estimular el crecimiento de los colaboradores, reconocer y recompensar, así como inspirar la excelencia en los equipos de trabajo.
- Conciencia organizacional: Se refiere a la capacidad de reconocer las diversas variables que integran la organización, su sistema de

relaciones, su cultura, los grupos o personas que toman decisiones o influyen sobre los demás.

- Comunicación eficaz: Se refiere a la capacidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas que abarquen los diferentes niveles de la organización. Implica capacidad de escucha, transmitir en forma clara y oportuna y mantener siempre canales de comunicación abiertos.

La Dirección y Gestión de Personas como Competencia Gerencial

Tal como se planteó anteriormente con Cejas (ob.cit), las dimensiones del saber y el saber hacer relacionados con una competencia profesional requieren de un plan estratégico que proporcione al personal una polivalencia funcional; entendida como la capacidad de operación que permita la coherencia con la estrategia general de la organización y que potencie el capital humano como fuente de gestión eficiente y ventaja competitiva de la organización.

Por tanto, la Dirección y Gestión de Personas como Competencia Gerencial debe abordarse desde una visión cooperativa y participativa, así como la vinculación con el factor estratégico que impulse las metas y objetivos organizacionales. En este sentido Peter Drucker, citado por Gutiérrez (ob. cit) opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas. Para ello es necesario que el elemento humano sea observado, interpretado y encauzado.

- Desarrollo de personas: Se refiere a la capacidad para promover el crecimiento profesional de las personas, evaluar perfiles,

identificar necesidades de desarrollo y proveer las oportunidades para fomentar e incentivar el crecimiento del talento humano en la organización.

- Dirección de personas: Se refiere a la capacidad de conducir y orientar a las personas o equipos de trabajo para alcanzar objetivos mediante la asignación de tareas y delegación de autoridad. La dirección estimula, reconoce y recompensa el desempeño de sus colaboradores.
- Trabajo en equipo y cooperación: Se refiere a la capacidad de constituir grupos efectivos de trabajo. Implica las habilidades para crear expectativas positivas en otros, comprenderlos y generar un clima organizacional favorable para el trabajo.

El Conocimiento y la Experiencia como Competencia Gerencial

El rendimiento satisfactorio de las personas pasa por el conocimiento. En el caso de las competencias gerenciales implica el prerrequisito de conocer, entender y manejar los procesos básicos de un contexto determinado para aplicar acciones concretas. Pero no basta el conocimiento puesto que en la definición de competencias intervienen las creencias, actitudes, comportamientos y valores que determinan la acción. La reiterada acción, independientemente que conduzca a resultados favorables o desfavorables, en un contexto determinado se transforma en nuevo conocimiento en la medida en que es sistematizado por la reflexión como aprendizaje por experiencia.

De tal modo que la dimensión cognitiva de la competencia gerencial no se circunscribe solamente al cúmulo de conocimientos y experiencia. Tiene necesariamente que atender a la capacidad de aprendizaje continuo,

el análisis, la intuición y la innovación entre otros. Esta visión del aprendizaje y desarrollo de las habilidades directivas es lo que Madrigal (ob. cit) denomina la teoría trifásica de la inteligencia humana y las habilidades.

- Pensamiento analítico: Se refiere a la capacidad de comprender de manera sistémica las situaciones, identificar sus partes y organizarlas para identificar sus interrelaciones de manera integral.
- Pensamiento conceptual: Es la capacidad para entender las situaciones complejas, identificar relaciones de causa-efecto. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual para generar soluciones.
- Conocimientos técnicos: Es la capacidad referida al manejo de los conceptos, elementos clave y específicos de su área de domino o especialidad. Incluye el compartir conocimientos y experiencia propias con otros.

La Eficiencia Personal como Competencia Gerencial

La eficiencia personal como competencia gerencial se refiere más que a los resultados de la acción a los valores implícitos en los comportamientos mostrados. Este ámbito se relaciona estrechamente con las habilidades referidas al concepto de inteligencia emocional, es decir, el manejo de las emociones, las habilidades alternas a la agresión, el control del estrés o el autocontrol, actitud ante el fracaso o hacer frente a las presiones de grupo.

La expresión inteligencia emocional, de acuerdo con Madrigal (ob. cit) fue acuñada por Peter Salovey en 1991 y se refiere a “una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios

sentimientos y emociones y las de los demás, saber discriminar entre ellos y usar esa información para guiar el pensamiento y la propia acción" (p. 39).

- Temple: Es la capacidad para afrontar de manera serena y enérgica las situaciones adversas. Implica dominio de sí mismo y seguir adelante a pesar de las dificultades. El temple está emparentado con el concepto de resiliencia o la capacidad para absorber y reaccionar favorablemente ante las situaciones de dolor emocional.
- Ética: Se refiere a la capacidad de obrar conforme a los valores y principios personales y alinearlos con las políticas de la organización. Implica congruencia entre el decir y hacer.
- Respeto: Se refiere a la capacidad para dar un trato adecuado a los demás y comportarse de acuerdo con las buenas costumbres, valores morales y prácticas profesionales. Implica la habilidad de construir relaciones basadas en una conducta honesta.
- Responsabilidad: Es la capacidad de responder de forma adecuada a los compromisos personales y de la organización. Implica la capacidad para asumir los errores propios con gallardía y reconocer los aportes del equipo en sus logros.
- Prudencia; Consiste en la actuación sensata y moderada. Implica actuar respetando los sentimientos y la libertad de los demás. Discernir claramente lo conveniente para la organización y para sí mismo.

La Toma de Decisiones como Competencia Gerencial

Es la capacidad de clarificar las opciones disponibles para elegir la alternativa más adecuada con el fin de lograr los mejores resultados en la organización. Para Alles (ob. cit) la toma de decisiones implica la

capacidad para ejecutar las acciones con sus posibles consecuencias. Para Madrigal (ob.cit) solo en raras ocasiones las decisiones de los directivos conducen a consecuencias que se conozcan con certeza por anticipado porque dependen de la naturaleza de futuros eventos, de los cuales, quien toma la decisión no tiene control.

Las principales cualidades requeridas para la toma de decisiones según Madrigal son; experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas, además de un estilo de mando democrático el cual facilitaría la toma de decisiones en equipos de trabajo, a fin de reunir el máximo de alternativas sumando la experiencia de diferentes personas.

Definición de Términos Básicos

Actitudes: Constituye la predisposición aprendida para responder coherentemente en forma desfavorable o favorablemente ante una situación, concepto o persona.

Análisis ocupacional: Proceso que tiene por objeto identificar, mediante la entrevista, la observación y el análisis, las funciones y requisitos clave de una ocupación, así como los factores técnicos y ambientales que caracterizan su ejercicio.

Análisis prospectivo: Es una herramienta utilizada para estructurar la reflexión colectiva sobre el futuro de un sistema determinado: una empresa u organización.

Competencias: Las competencias son actuaciones integrales de las personas ante actividades y problemas del contexto, las cuales permiten enfrentar los retos con ética e idoneidad.

Competencias genéricas: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización; estas competencias representas su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencias específicas: Competencia aplicable a un grupo específico, ejemplo, el área gerencial.

Competencias gerenciales: conjunto de responsabilidades, saberes, funciones gerenciales en una organización; determinan las exigencias para los directores y gerentes que deben resolver situaciones concretas relacionadas con la coordinación y la dirección.

Competencia laboral: Capacidad de transferir y adaptar a diferentes contextos, una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y destrezas que la persona moviliza para resolver situaciones del desempeño profesional.

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Desempeño eficaz: Nivel mínimo aceptable para que un empleado o trabajador se considere competente para el puesto.

Desempeño superior: Constituye una predicción acerca de los resultados de una acción comparada con un promedio estándar, lo que implica un rendimiento superior.

Desarrollo: Acción de hacer evolucionar algo, como por ejemplo una competencia o un conocimiento.

Enfoque socioformativo: Paradigma formativo que postula la integración de las dinámicas sociales y contextuales que operan sobre el sujeto con las dinámicas personales. Desde este enfoque, la formación de competencias se da desde una continua relación y complementariedad entre la dependencia y la autonomía.

Formación: Es la interacción de los saberes (ser, hacer y estar) que posibilitan la emergencia de un ser humano capaz de pensar por sí mismo, crítico y autocrítico.

Habilidades: Se refiere a la capacidad de desarrollar adecuadamente ciertas tareas físicas o mentales.

Metodología: Conjunto de métodos que se siguen en una determinada disciplina.

Modelo de competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas con los objetivos estratégicos o empresariales.

Multidimensionalidad: Se refiere a diferentes dimensiones que comportan las unidades complejas. La dimensionalidad del ser humano; biológico,

social, afectivo, racional, etc. Para que el conocimiento sea pertinente debe considerar este contexto y sus elementos para relacionar el todo con las partes.

Transdisciplinariedad: Entretejido de saberes que permite percibir el todo y las partes, atravesando las disciplinas e integrando los saberes, métodos, perspectivas, valores y principios con el fin de abordar los saberes en toda su complejidad.

Triangulación: Paradigma del enfoque mixto para la convergencia de los métodos cuantitativos y cualitativos. La contrastación enfatiza una mayor validez de los datos e información del estudio.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se refiere a las acciones destinadas a describir y analizar de forma precisa el tipo de insumos que se requiere obtener para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos que permitirán obtener la información necesaria.

Diseño y tipo de Investigación

El diseño de la investigación es la planificación o estrategia establecida para analizar y responder las interrogantes planteadas a fin de obtener la información que se requiere en la investigación, las fuentes de la misma están determinadas por el origen de los datos primarios o secundarios. Para este estudio el diseño de investigación será no – experimental, esto debido a que no se realizarán experimentos ni se manipularán variables.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista L. (2010 p. 149) este diseño "se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, debido a que las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas". Teniendo en cuenta los procedimientos que se realizarán en la obtención de información para el estudio, el presente trabajo asumirá un tipo de investigación de campo.

La presente investigación parte de una revisión de tipo documental del área de conocimiento relacionado con el objeto de estudio. Del análisis

de este marco teórico y la contrastación con el trabajo de campo, el cual tiene un carácter descriptivo, permitirá conocer sobre las características del objeto de estudio. A partir de las referidas características se produce el análisis, por medio de la segmentación de cada una de las dimensiones que constituyen el objeto de estudio.

Con base en las siete dimensiones propuestas como perfil gerencial y asumiendo las técnicas de recolección de información más pertinentes como son la encuesta y el registro de observación aunada a la investigación documental, se pretende triangular la información obtenida desde las tres perspectivas señaladas.

De acuerdo con Rojas (2010) la triangulación consiste en contrastar datos provenientes de diversas fuentes, técnicas y métodos e interpretarlos desde diferentes enfoques. Esta triangulación aparece como alternativa en esta investigación, a fin de encontrar diferentes caminos para la conducción a una comprensión e interpretación lo más amplia del fenómeno en estudio.

Para desarrollar la investigación se utilizó el enfoque mixto (método cuantitativo-cualitativo), según – Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), en virtud de que ambos se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita triangularla.

En este sentido, constituye una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente las realidades de la organización en estudio; lo cual permite exponer de forma resumida y cuidadosa los resultados que

serán determinantes para realizar el análisis a fin de optimizar la capacidad organizacional en la institución objeto de estudio.

En esta investigación el enfoque cuantitativo se aplica al determinar resultados numéricos utilizando como instrumento la encuesta. Por otra parte, la observación participativa del investigador, con la aplicación de procedimientos para sistematizar la información tales como registros anecdóticos, memorias e informes institucionales, entre otros; constituye el enfoque cualitativo de lo cual resulta una metodología mixta.

En esta investigación ambas perspectivas (método cuantitativo y cualitativo) son relevantes; constituyen elementos importantes que se ponen en práctica en la medida que se hace necesario explicar la realidad del estudio. El hecho de articular estos métodos permite efectuar una combinación metodológica válida para el logro de los objetivos de la investigación.

Población

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la población, como conjunto de los individuos o cosas sometidos a una evaluación estadística mediante muestreo. Para Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) representa el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Pallela y Martins (2010), definen la población como: “El conjunto de unidades de las que desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. (p. 105).

La determinación de la población y la selección de la muestra representativa de la población, son aspectos de gran importancia para la elaboración y ejecución de cualquier trabajo de investigación, ambos suministran los datos e informaciones que se requieren para resolver el problema que se estudia. De esta forma, la población de esta investigación está representada por 27 facilitadores del CFPJO.

Muestra

Por otra parte, es obvio que el investigador no trabaja con todos los elementos de la población que estudia sino solo con una parte o fracción de ella denominada muestra representativa y los datos obtenidos en ella se utilizan para realizar pronósticos en poblaciones futuras de las mismas características. De acuerdo a la RAE, la muestra, en su segunda acepción, representa la parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.

En el marco de la investigación cualitativa Rojas (ob. cit) sostiene que "la muestra no obedece a criterios de representación numérica siendo más bien un muestreo intencional cuyo objetivo es seleccionar los sujetos que puedan aportar la información relevante para un estudio" (p.66) Desde esta óptica Martínez (2012) refiere a la selección de los sujetos como una "fotografía verbal", es decir "el investigador tratará de imitar al buen fotógrafo, que busca los mejores ángulos para capturar la mayor riqueza de la realidad que tiene delante" (p.54) lo que equivale a una descripción detallada de los participantes, su situación y circunstancias a fin de demostrar lo apropiados que son para alcanzar los objetivos del estudio.

Este muestreo que Rojas (ob.cit) denomina homogéneo resulta adecuado para utilizar técnicas de “grupo focal” que permitan recabar información, aplicar entrevistas y otros instrumentos para tratar un tema específico.

Con respecto a la muestra según Palella y Martins (ob.cit), la definen como la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible.

De igual forma, Parella y Martins (ob. cit), afirman que algunos autores coinciden en señalar que una muestra del 10, 20, 30 o 40%, es representativa de una población.

Por su parte, se tomó una muestra del 30% de la población, conformado por 10 facilitadores. La muestra fue no probabilístico. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), las muestras no probabilísticas son aquellas donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características y ciertos criterios de la investigación; y estos fueron seleccionados a través de un muestreo intencional, debido a que consintieron suministrar la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

Unidades de Análisis

Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit) define como Unidad de Análisis a los “sujetos u objetos de estudio” (p.172). En este caso, las Unidades de Análisis están representadas por el equipo directivo del CFPJO conformado por el Director, Coordinador Técnico-Docente y la Orientadora.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Partiendo de la observación como un proceso deliberado y sistemático orientado a la obtención de información del contexto, se pretende una moderada participación del investigador para interactuar con los sujetos participantes del estudio.

Gutiérrez (ob. cit) sostiene que la observación directa en el ambiente de trabajo "constituye una técnica por excelencia para obtener evidencias relacionadas con las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes". (p.139). La observación, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, es decir, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos. Según Rojas (ob. cit) la participación es moderada cuando "el investigador mantiene un balance entre estar dentro y fuera" (p.74), como se aplica en este caso.

A partir de las siete dimensiones de las competencias gerenciales, definidas previamente, se elaboró una encuesta con los respectivos indicadores que, a través de una escala de Lickert, determinarán la frecuencia de conductas, es decir, miden el grado de instalación de las competencias clave de la gerencia en la gestión del CFPJO.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010 p. 244) definen la actitud como una "predisposición aprendida para responder coherentemente

de manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, personas o sus símbolos". Los métodos más conocidos, según los citados autores, para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son el diferencial semántico, la escala de Guttman y el método de escalamiento de Likert.

En este caso de estudio se aplicará la escala de Likert, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit) representa un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en cinco categorías:

- 5 = Muy de Acuerdo
- 4 = De Acuerdo
- 3 = En Desacuerdo
- 2 = Muy en Desacuerdo
- 1 = Sin Elementos que Opinar

Al respecto en el escalamiento de Likert a cada respuesta se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación o negación y al final su puntuación total, se obtiene sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones o negaciones.

Validez

Como primera fase del proceso de aplicación del instrumento de medición, se efectuó una prueba piloto; posteriormente, de acuerdo a las observaciones efectuadas, fue modificado, ajustado y mejorado, para proceder a su aplicación. La validación se realizó mediante el juicio de expertos y de contenido (Anexo 1).

Una vez elaborado el instrumento, se validó a través de juicios de 3 expertos. Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit) define la validez de expertos como " el grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión". (p. 204).

También se realizó una validación de contenido, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit) "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide" (p. 201).

Confiabilidad

El instrumento de medición fue una encuesta (Anexo 2), la cual está conformada por 42 ítems, los cuales consisten en conjuntos de afirmaciones sobre comportamientos o conductas. Después de aplicada la encuesta se procedió a codificar la información, el objetivo de este procedimiento es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal para poder luego operar con ellos como si se tratara, simplemente, de datos cuantitativos.

La confiabilidad del instrumento, según Palella y Martins (ob. cit) se refiere a "el grado en que las mediciones están libres de desviación producida por los errores causales" (p.164), es decir, el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Para efectos de interpretación, Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit) indican que existen diversos procedimientos y fórmulas para calcular la confiabilidad; "siendo cero confiabilidad nula y uno representa máximo de confiabilidad" (p.207).

El coeficiente de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos se calculó utilizando el Programa estadístico SPSS versión 12 en base a lo planteado por Hernández, (ob. cit) el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual por su parte mide la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal; el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. Esta confiabilidad varía entre 0 y 1 (0 es la ausencia total de consistencia, y 1 es consistencia perfecta).

La Fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach utilizada fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}.\left[1 - \frac{\sum S_i^{\,2} Items}{S_T^{\,2}(puntajes\ totales)}\right]$$

Donde,

α = Coeficiente de confiabilidad

K = Número de ítems

$\Sigma\ s_i^2$ = Sumatoria de la varianza por ítems

S_T^2 = Varianza total del instrumento

Los datos obtenidos del instrumento aplicado, fueron tabulados, a los cuales mediante el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach y el resultado de la prueba piloto se muestra a continuación:

Sumatoria de la varianza por ítems:

$\sum S_i^{\,2} = 17{,}63$;

Varianza total del instrumento:

$$S_T^{\,2} = 145{,}05 \;;$$

El resultado al aplicar el Alfa de Cronbach se muestra a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}.\left[1 - \frac{\sum S_i^{\,2} Items}{S_T^{\,2}(puntajes\ totales)}\right];$$

$$\alpha = \frac{42}{42-1}.\left[1 - \frac{17{,}63}{145{,}05}\right]; \qquad \alpha = 0{,}89$$

Sustituyendo los valores obtenidos para el cuestionario aplicado a la muestra, se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0,89; lo cual representa un grado de confiabilidad muy alto, lo que indica la capacidad que tiene el instrumento aplicado a la muestra de dar los mismos resultados.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica viene dada por la necesidad de un procedimiento que el investigador debe seguir para llegar a los datos, destacando la manera como fueron apareciendo los distintos factores, dimensiones, indicadores y descriptores que soportan la investigación.

Para Rojas (ob.cit) la recolección y el análisis deben ser procesos simultáneos, este proceso que la referida autora denomina análisis paralelo termina cuando el investigador pasa a la fase de análisis intensivo, en el cual los datos son organizados, consolidados, reducidos e interpretados.

Para los efectos de este trabajo de grado se consideró apropiada la operacionalización del objetivo general a través de un Cuadro Técnico Metodológico. Esta organización de la investigación concuerda con el concepto de unidad de análisis que plantea Rojas (ob.cit) en el sentido de que tal unidad tendrá tantas categorías como surjan del análisis y estimular la comprensión del problema estudiado.

Tabla 2

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo General: Evaluar las competencias clave de la gerencia general, como eje estratégico de la gestión en el C.F.P. Jesús Obrero" de Guacara

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumento	Fuente	Ítems
Competencias Gerenciales Conjunto de responsabilidades, saberes, funciones gerenciales en una organización; determinan las exigencias para los directores y gerentes que deben resolver situaciones concretas relacionadas con la coordinación y la dirección. (Gutiérrez, 2010)	**Logro y acción:** Capacidad para lograr la eficacia, eficiencia y controlar la gestión para el alcance de los objetivos (Alles, 2012)	-Motivación por el logro y preocupación por superar un estándar de excelencia. -Habilidad por el orden y la calidad. -Visión - planificación estratégica, preocupación por disminuir la incertidumbre. -Iniciativa e Innovación para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades. -Búsqueda y procesamiento de información.	Observación	Revisión Documental	1 – 5
	Ayuda y servicio: Vocación de servicio y sensibilidad para responder adecuadamente y generar soluciones (Alles, 2012).	-Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos, sentimientos e intereses de los demás. -Servicio al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás. La aceptación del cliente externo e interno.		Manual de Normas y Procedimientos del C.F.P. Jesús Obrero	6 - 11
	Influencia: Capacidad para persuadir e influir a otros a través de estrategias de ganar-ganar (Alles, 2012).	-Impacto e influencia, deseo de producir un impacto en los demás, persuadir e influir con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización. -Conciencia organizacional, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas presentes en la organización -Comunicación eficaz, capacidad para crear y mantener buenas relaciones interpersonales.	Encuesta		12-16

Fuente: Elaboración propia (2014) a partir de Gutiérrez (2010) y Alles (2012)

Tabla 2

(Cont.)

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumento	Fuente	Ítems
	Dirección: Capacidad para conducir, desarrollar y alentar equipos de trabajo hacia el logro de objetivos (Alles, 2012).	-Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento. -Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario lograr los objetivos de la organización. -Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.	Observación	Revisión Documental	17-23
	Cognitivas: Capacidad de comprender situaciones, construir modelos y conexiones a partir de conocimientos y experiencias (Alles, 2012).	-Pensamiento analítico, capacidad de comprender y resolver situaciones en forma lógica y sistemática. -Pensamiento conceptual, capacidad de identificar modelos y conexiones entre situaciones. -Conocimientos técnicos, capacidad de utilizar y ampliar los conocimientos y experiencias relacionados con el trabajo.			24-29
	Eficiencia personal: Capacidad para crear sinergia, inspirar respeto y autoridad a través de principios y valores (Gutiérrez 2010).	-Temple, capacidad para obrar con serenidad y dominio de sí mismo. - Compromiso con la organización, capacidad de orientar sus acciones a las necesidades de la organización. -Ética y respeto, capacidad para sentir y obrar de acuerdo con los principios y valores de la organización. -Responsabilidad y prudencia, capacidad de obrar con sensatez y moderación.	Encuesta	Manual de Normas y Procedimientos del C.F.P. Jesús Obrero	30-36
	Toma de decisiones: Capacidad para analizar diversas opciones, recursos, circunstancias e impacto para seleccionar la alternativa adecuada (Alles, 2012).	-Toma de decisiones sensatas, oportunas y efectivas. -Funda sus decisiones en criterios de eficacia y racionalidad de los resultados. -Identifica ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridad en las opciones. -Controla el desarrollo de las opciones elegidas y las consecuencias de las mismas. -Anticipa y prevé el alcance del impacto.			37-42

Fuente: Elaboración propia (2014) a partir de Gutiérrez (2010) y Alles (2012).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A efectos del análisis de los datos arrojados por la encuesta, se procedió a elaborar una matriz a fin de registrar y cuantificar cada una de las variables, de acuerdo al escalamiento tipo Likert consistente en presentar las diferentes afirmaciones que constituyen indicadores del dominio de competencia.

Al sujeto se le pidió que manifieste su opinión sobre las afirmaciones eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. Una vez cuantificadas cada una de las afirmaciones se totalizó cada categoría en las diferentes escalas y se tradujo el resultado en porcentajes; este proceso dará respuesta al objetivo de la investigación, es decir, evaluar las competencias clave de la gerencia del CFPJO.

Posteriormente, la información resultante se estructura en bloques descriptivos apoyados en tablas y gráficos. A partir de estos instrumentos se hacen las inferencias para la determinación de las competencias clave de la gerencia.

De acuerdo con lo establecido por Alles (2011 pp. 132-135) la ponderación de la frecuencia en los comportamientos se efectúa a través de la escala de observaciones, la cual deberá estar diseñada para medir la frecuencia con la cual se observa cada comportamiento. Para este fin, la autora refiere a la utilización de dos métodos:

- Método de corrección ascendente**:** Se utiliza para establecer la frecuencia intermedia o promedio para aumentar la calificación de la evaluación cuando se presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación al nivel superior.
- Método de corrección descendente: En este método se mide igualmente el comportamiento según la frecuencia, pero a través de la respuesta a la pregunta si el comportamiento se evidencia: siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo o es ocasional.

Para este estudio, se utilizaron las siguientes escalas de ponderación:

Tabla 3
Escala de Ponderación de Competencias por Grados

Grado A Muy de Acuerdo	Grado B De Acuerdo	Grado C En Desacuerdo	Grado D Muy en Desacuerdo
100%	75%	50%	25%
Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Desarrollo de competencias

Fuente: Elaboración propia (2014) a partir de Alles (2011)

De acuerdo con el método de corrección ascendente, para calcular las opciones intermedias de la frecuencia de comportamientos en relación con el nivel superior o requerido ubicado entre los Grado A y Grado B la escala intermedia para el análisis colectivo se estableció de la siguiente manera:

Tabla 4
Escala de Ponderación de Competencias por Promedio

Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
100%	75%	50%	25%
87.5%		62.5%	37.5%
Alto		Medio	Bajo

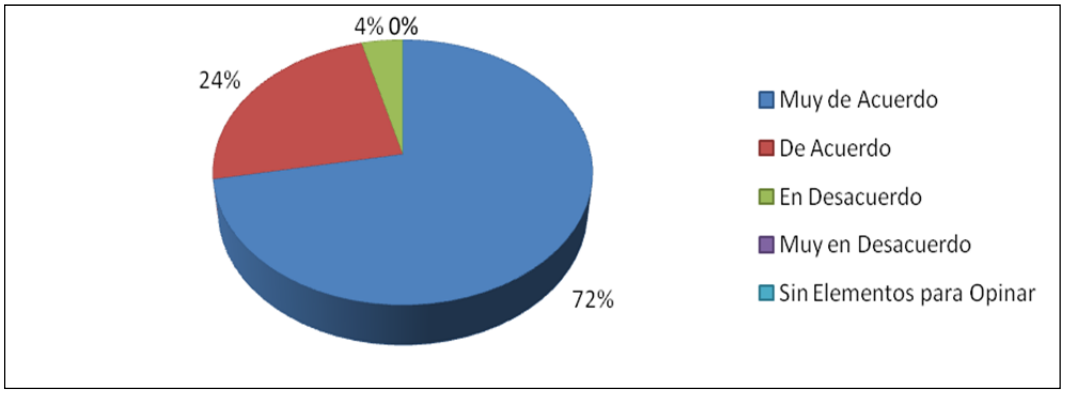
Fuente: Elaboración propia (2014) a partir de Alles (2011)

A continuación se presentan los cuadros y gráficos correspondientes con su respectiva interpretación y análisis, a fin de contrastar los datos cuantitativos resultantes con el marco teórico y la observación participante moderada.

Tabla 5: Competencias de Logro y Acción

Nº	Indicadores	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Sin Elementos para Opinar	Total
1	Diseña métodos de trabajo para identificar eficazmente metas y prioridades de la organización.	8	2				10
2	Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de metas y prioridades organizacionales.	8	2				10
3	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.	7	2	1			10
4	Conforma y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos.	4	5	1			10
5	Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.	9	1				10
		36	**12**	**2**	**0**	**0**	**50**
		72%	24%	4%	0%	0%	100%

Gráfico 2: Competencias de Logro y Acción



Con respecto a la Competencias de Logro y Acción, del total de 50 frecuencias, 32 se ubicaron en el Grado A, 12 en el Grado B Muy Bueno y 2 en el Grado C.

En términos porcentuales, el 72% de los encuestados ubicó las competencias en el nivel de Excelente, 24% en Muy Bueno y 4% en el nivel de Satisfactorio; es decir, el 96% indicó que la Competencia de Logro y Acción está presente en el personal directivo en el nivel intermedio Alto, superando el porcentaje promedio requerido.

Destaca entre los indicadores evaluados una alta puntuación en el rol del equipo directivo como referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. De hecho, en la revisión documental institucional, Informes de Gestión, se evidencia la adopción por parte de la organización desde el año 2002 del "Modelo Europeo para la Calidad Aplicado a la Educación" (Anexo 3). Este modelo, aplicado en el Ministerio de Educación de España, extrapola los principios del mejoramiento continuo a la calidad educativa y se expresa en la definición de políticas de gestión que apunten a la satisfacción del cliente, los usuarios del servicio y el impacto en la sociedad de la gestión institucional.

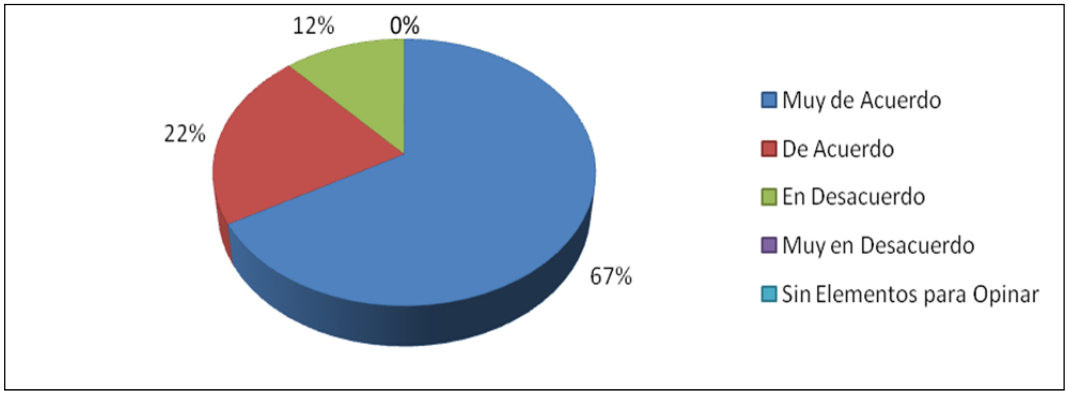
Otros indicadores resaltantes en las competencias de logro y acción se refieren al diseño de métodos de trabajo, definición de metas y prioridades, así como la habilidad de anticipar obstáculos. Desde la experiencia derivada de la observación se constata la frecuente formulación de estrategias para compartir información entre los miembros del personal directivo.

La participación en estas reuniones de planificación y revisión de las metas y objetivos organizacionales permitieron constatar un ambiente de aprendizaje cooperativo en estas jornadas donde el equipo directivo muestra las perpectivas y escenarios probables para la posterior toma de decisiones. Este estilo gerencial, de aprendizaje cooperativo, concuerda con lo que Gutiérrez (ob.cit) denomina un visionario – participativo.

Tabla 6: Competencias de Ayuda y Servicio

Nº	Indicadores	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Sin Elementos para Opinar	Total
6	Escucha a los demás y entiende sus problemas y motivaciones, manteniendo canales de comunicación abiertos.	5	3	2			10
7	Orienta y aconseja en forma clara y oportuna.	6	2	2			10
8	Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda.	10					10
9	Implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar el índice de satisfacción al cliente.	6	4				10
10	Se muestra atento y previsor para identificar conflictos e implementar medios para evitarlos o solucionarlos.	6	2	2			10
11	Promueve un ambiente laboral adecuado para buscar comprender y satisfacer las necesidades del cliente.	7	2	1			10
		40	**13**	**7**	**0**	**0**	**60**
		67%	22%	12%	0%	0%	100%

Gráfico 3: Competencias de Ayuda y Servicio



En esta dimensión, de un total de 60 frecuencias, 40 se ubicaron en el Grado A, 13 en grado B y 7 en el grado C.

El 67% evaluó como Excelente la presencia de la competencia, el 22 Muy Bueno y 12% como Satisfactorio o Bajo. La sumatoria de los Grado A Y B es de 89%, lo cual indica que la Competencia de Ayuda y Servicio está definida en el nivel intermedio Alto, alcanzando el nivel promedio requerido.

En la evaluación de las competencias de Ayuda y Servicio destaca con una alta puntuación el indicador referido al logro del reconocimiento de la organización por parte del cliente y el hecho de que este aprecie el valor agregado que se les brinda. La revisión documental y la observación del investigador, permiten constatar que este indicador tiene una alta pertinencia con la visión y misión institucional, la misma destaca la formación en valores y principios cristianos para la formación de líderes transformadores de la sociedad.

Por otra parte, los datos derivados de los informes de gestión institucional, revisados desde la perspectiva de observador participante, revelan un número cada vez más creciente de empresas que deciden

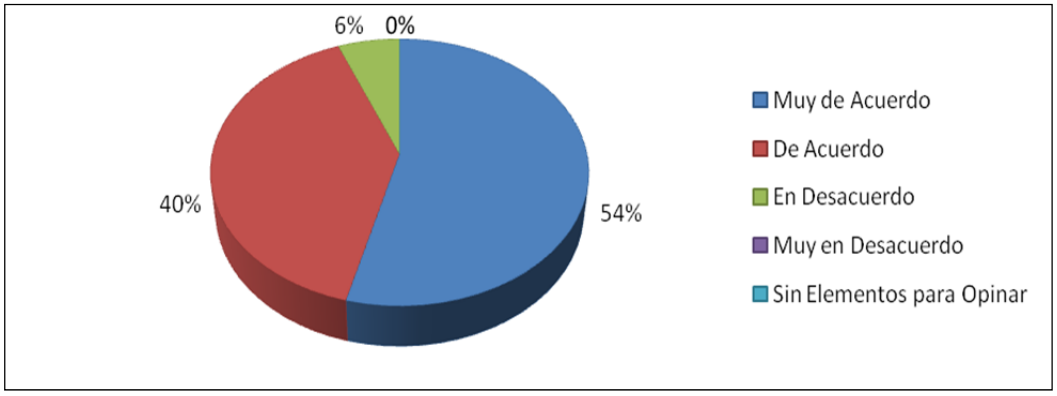
establecer convenios de formación con la institución, 112 empresas para el presente año con un total de 350 aprendices en formación. Asimismo, el informe de prosecución de egresados revela que por lo menos un 75% de los aprendices formados obtienen un contrato por tiempo indeterminado en las empresas para las cuales prestaron servicios en su fase de formación práctica en servicio.

Alles (ob.cit) ubica el reconocimiento del cliente a la gestión organizacional como la capacidad del líder para crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en función de la satisfacción del cliente. Esta perspectiva coincide con las percepciones que se derivan de las observaciones en el ambiente laboral del CFPJO.

Tabla 7: Competencias de Influencia

Nº	Indicadores	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Sin Elementos para Opinar	Total
12	Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de objetivos.	7	3				10
13	Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de la organización.	4	5	1			10
14	Trasmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando el logro de los objetivos.	4	5	1			10
15	Persuade y exhibe actitudes que generan cambio de opiniones, enfoques, posturas o mediante argumentos.	4	5	1			10
16	Impulsa a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones.	8	2				10
		27	**20**	**3**	**0**	**0**	**50**
		54%	40%	6%	0%	0%	100%

Gráfico 4: Competencias de Influencia



En la competencia de Influencia, 27 frecuencias fueron registradas en el Grado A, 20 en Grado B y 3 en el Grado C. En este caso, aunque es casi equitativa la distribución de las frecuencias en los Grado A y B, la sumatoria a nivel porcentual equivale al 94%, lo cual refleja que existe una presencia en alto grado de la competencia de influencia. El 54% de los encuestados refleja la evaluación en el nivel de Excelente, 40 en el nivel de Muy Bueno y 6 en el nivel Bajo.

Impulsar a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente las razones constituye un indicador relevante para la competencia de influencia. Por tanto, se evidencia la fortaleza de un liderazgo que Gutiérrez (ob.cit) denomina ejemplarizador, es decir, que involucra un estilo gerencial que lidera con el ejemplo y las acciones. Por su parte Alles (ob.cit) asimila la capacidad para persuadir a otras personas con el concepto de ganar-ganar, es decir, la capacidad para construir acuerdos satisfactorios para todos.

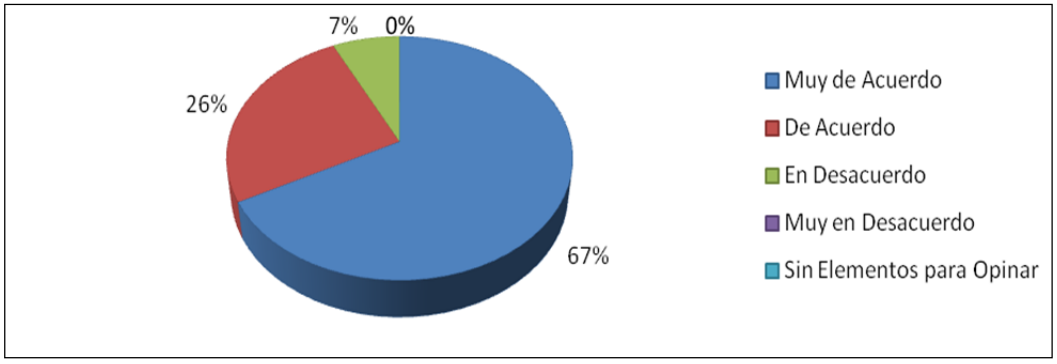
Este indicador revela, asimismo, el carisma personal que fortalece la capacidad para motivar a otros en la consecución de los objetivos. En la observación participativa se logra percibir la motivación grupal que el equipo

directivo del CFPJO delega responsabilidades. De tal forma, que la estrategia fortalece la confianza en las capacidades de los individuos y minimiza las debilidades por medio de equipos transdisciplinarios como el caso del Comité de Evaluación Actitudinal y otras diversas responsabilidades delegadas en los facilitadores, y estos a su vez, a los aprendices.

Tabla 8: Competencias de Dirección

Nº	Indicadores	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Sin Elementos para Opinar	Total
17	Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño.	6	3	1			10
18	Es flexible en su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas.	3	4	3			10
19	Fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente confortable.	9	1				10
20	Delínea estrategias de acción y métodos de trabajo para asegurar una exitosa conducción de personas.	6	4				10
21	Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas.	6	3	1			10
22	Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo.	8	2				10
23	Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.	9	1				10
		47	**18**	**5**	**0**	**0**	**70**
		67%	26%	7%	0%	0%	100%

Gráfico 5: Competencias de Dirección



En esta competencia, al igual que en las anteriores, el resultado fue positivo: de 70 frecuencias, 47 fueron registradas en el Grado A, 18 en el Grado B y 5 en Grado C.

A nivel porcentual, el 67% se ubicó en el nivel de Excelente, 26% en el nivel de Muy Bueno y 7% en el nivel Bajo. El nivel intermedio se destaca con el 93%, lo cual dibuja a la competencia de Dirección en el nivel promedio Alto, el cual supera al nivel intermedio requerido.

En las competencias de Dirección resaltan favorablemente los indicadores referidos al sentido de pertenencia, la innovación y creatividad en un ambiente confortable. Asimismo, la disposición para incorporar nuevos aprendizajes a fin de mantenerse actualizados.

A través de la observación, se evidenció el reconocimiento de los facilitadores de las acciones formativas institucionales para la actualización profesional de los mismos y la creación de un ambiente favorable que minimice las tensiones generadas por la exigencia del trabajo. También se refleja en la revisión de los informes de gestión institucional la previsión permanente en cada presupuesto para las partidas de perfeccionamiento

profesional y otras actividades de esparcimiento orientadas a combatir el estrés laboral.

Las habilidades directivas según Madrigal (ob.cit) implican la capacidad para motivar las metas de los individuos haciéndolas compatibles con las metas organizacionales. Ello conduce a que el empleado elija un curso de acción favorable a la gestión organizacional.

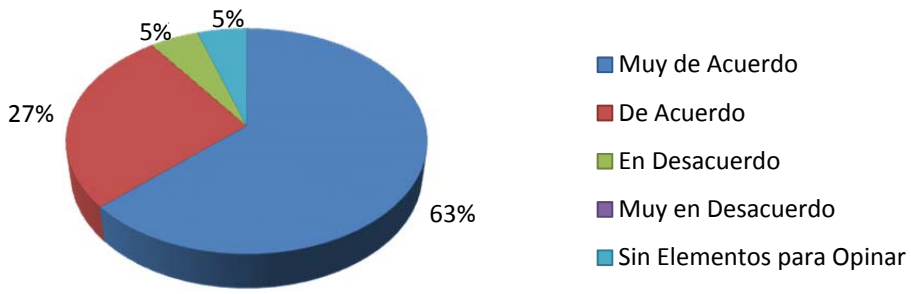
Por otra parte, el fomento del sentido de pertenencia responde a la necesidad social de afiliación, lo cual equivale a crear un ambiente donde se promueva la confianza y el empleado sienta que el trabajo tiene sentido y trascendencia. En estos aspectos los indicadores son favorables, a excepción del estilo de conducción que considere las características particulares de las personas, aspecto en el que se percibe cierta rigidez.

Tabla 9: Competencias Cognitivas

Nº	Indicadores	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Sin Elementos para Opinar	Total
24	Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.	5	3	1		1	10
25	Promueve en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas.	6	3			1	10
26	Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.	8	1	1			10
27	Renueva de manera constante su interés por el aprendizaje continuo.	8	2				10
28	Comparte con los demás sus conocimientos y experiencias.	5	4	1			10

29	Conduce el grupo a su cargo teniendo presente que actúa en función de los objetivos estratégicos.	6	3			1	10
		38	**16**	**3**	**0**	**3**	**60**
		63%	27%	5%	0%	5%	100%

Gráfico 6: Competencias Cognitivas



En esta competencia se registraron 38 frecuencias en el Grado A, 16 en el Grado B; y 6 en el Grado C.

Con referencia al porcentaje, el 63% se registró en el nivel de Excelente, 27 en el nivel de Muy Bueno, 10% por debajo del Satisfactorio. El porcentaje intermedio se ubica en 90% alcanzando el porcentaje requerido para ubicarse en el Nivel intermedio Alto.

Los indicadores referidos a la capacidad de anticipar cambios en el entorno con su consecuente impacto en el tiempo, así como el renovado interés por el aprendizaje continuo, constituyen los aspectos más favorables en la evaluación de las competencias cognitivas.

En este sentido, la innovación, la anticipación y la excelencia derivada del aprendizaje continuo conforman una tríada infaltable. Junto a la racionalidad, tal como se plantea con González (2012) la intuición, vigilada por un pensamiento crítico, constituye una importante habilidad gerencial para el análisis de las situaciones complejas.

Tal como se señaló anteriormente, con respecto a lo observado en las reuniones de planificación, la permanente revisión de los resultados con relación a los objetivos estratégicos de la organización evidencia una constante visión anticipatoria y la conducción de los recursos y acciones teniendo siempre en cuenta los objetivos estratégicos desde un entorno cambiante y complejo.

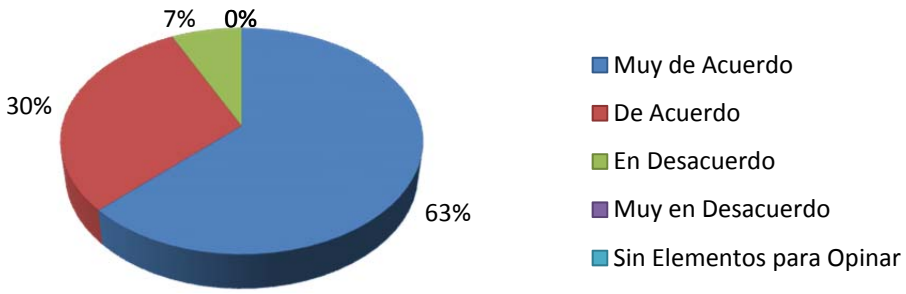
Resalta, a manera de ejemplificación, las decisiones consensuadas que el equipo directivo propone para racionalizar recursos desde un presupuesto con entorno de alta inflación y escasez de insumos para la formación en oficios técnicos.

Tabla 10: Competencias de Eficiencia Personal

Nº	Indicadores	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Sin Elementos para Opinar	Total
30	Establece un marco de trabajo basado en el respeto de las políticas, valores y principios morales.	10					10
31	Es seguro y congruente; promueve esta actitud en la organización.	6	4				10
32	Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia.	7	3				10
33	Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad fomentado un clima organizacional de respeto.	8	2				10
34	Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y riesgos.	4	4	2			10
35	Apoya al equipo de trabajo y difunde formas de relaciones basadas en la confianza.	5	4	1			10
36	Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia.	4	4	2			10

44	**21**	**5**	**0**	**0**	**70**
63%	30%	7%	0%	0%	100%

Gráfico 7: Competencias de Eficiencia Personal



En esta competencia, en el Grado A se registraron 44 frecuencias; en el Grado B, 21 y en el Grado C, 5.

El 63% representa el nivel especificado como Excelente, 30% en el nivel de Muy Bueno y 7% en el nivel Bajo. El porcentaje intermedio está representado por el 93%, lo cual ubica a la presencia de la competencia de Eficiencia Personal en el Nivel Alto, superando el porcentaje promedio requerido.

Resalta favorablemente en las competencias de eficiencia personal el indicador referido al establecimiento de un marco de trabajo basado en el respeto de las políticas, valores y principios morales. Del mismo modo, emparentado con el anterior, destaca la construcción de relaciones cálidas basadas en la honestidad y un clima organizacional de respeto.

De acuerdo a la observación participante, se infiere que la competencia de eficiencia personal está apuntalada por los valores y principios morales que son propios de una institución educativa católica. Esta congruencia entre los valores organizacionales y la gestión directiva

promueve el modelaje de conductas que sirven de referentes para el personal y a su vez para fortalecer la formación en valores que promueve la organización.

En la revisión documental de las evaluaciones del ya referido “Modelo Europeo Aplicado a la Educación”, se puede evidenciar el impacto en la formación de estos valores por la aplicación de instrumentos de evaluación, por parte de la institución (Anexo 4), a los aprendices egresados y a las empresas contratantes de estos aprendices, así como a los representantes de los jóvenes.

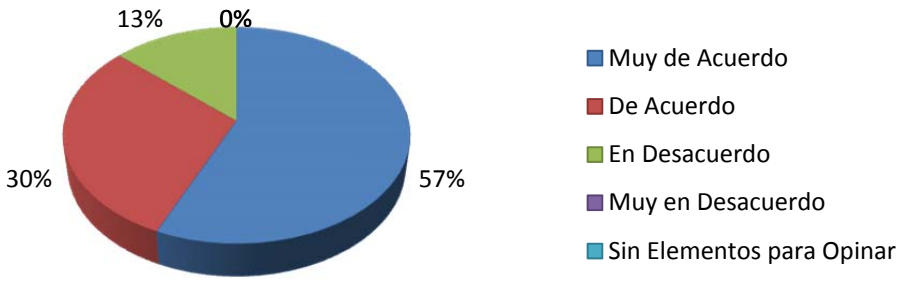
En estos instrumentos se ha obtenido una retroalimentación bastante favorable de los encuestados sobre el clima organizacional, el aporte de cambio conductual que significó la formación en valores y la disciplina que generó en el aprendiz la exigencia formativa en los ámbitos del aprender a ser y aprender a convivir conjuntamente con el saber y el saber hacer.

Tabla 11: Competencias Toma de Decisiones

Nº	Indicadores	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Sin Elementos para Opinar	Total
37	Toma decisiones considerando las circunstancias y anticipa el impacto que tendrán en su labor.	6	2	2			10
38	Funda sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad de los recursos.	7	3				10
39	Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridad en las opciones de su importancia.	6	2	2			10

40	Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.	3	5	2			10
41	Convence a sus colaboradores de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver	5	4	1			10
42	Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado.	7	2	1			10
		34	**18**	**8**	**0**	**0**	**60**
		57%	30%	13%	0%	0%	100%

Gráfico 8: Competencias Toma de Decisiones



En la competencia Toma de Decisiones, de 60 frecuencias, en el Grado A se reflejaron 34, en el Grafo B, 18 y en el Grado C, 8.

En el nivel de Excelente, se ubicó el 57%, en el nivel Muy Bueno el 30% y en el nivel de Satisfactorio el 13%. El nivel intermedio alcanza el 87%. Esta variable indica que la competencia de Toma de Decisiones está ubicada en el nivel Medio, es decir, por debajo del porcentaje promedio requerido.

Si bien es cierto que la competencia para la toma de decisiones tiene la mayor brecha con respecto a los niveles requeridos, según el modelo de evaluación de competencias por promedio de Alles (ob.cit); no es menos cierto que destacan favorablemente los indicadores de las decisiones basadas en la racionalización de recursos con criterios de eficacia y

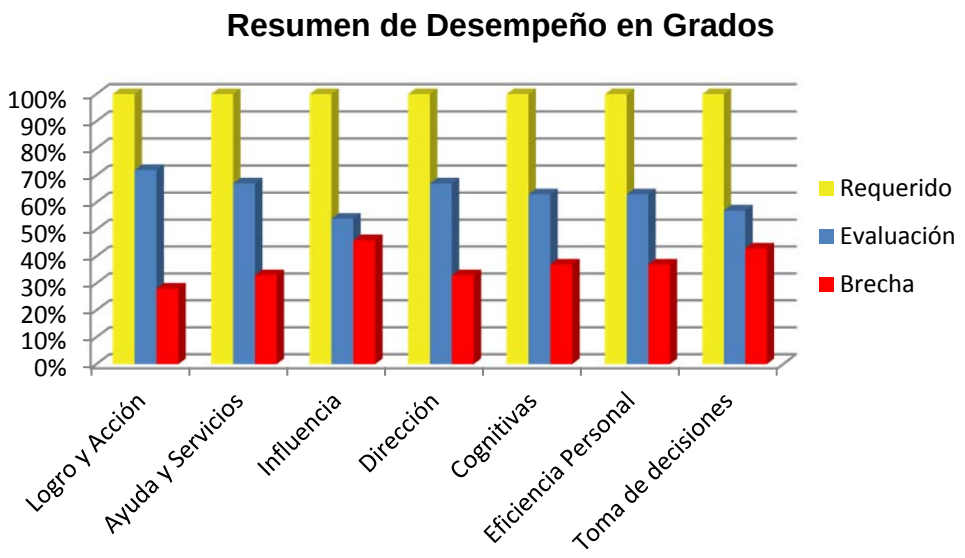
eficiencia; así como el indicador referido al establecimiento de mecanismos que contemplen el mejor resultado.

De acuerdo a la observación del investigador, se puede inferir, por los comentarios anteriores, que esta valoración se debe a las decisiones participativas o consensuadas y la delegación que permite democratizar una parte de las decisiones, fundamentalmente aquellas inherentes al hecho educativo propiamente dicho; además de los resultados de la gestión exitosa del centro, medida por su permanencia a lo largo de tres décadas.

Evidentemente, a juzgar por el nivel medio de la evaluación de esta competencia, se requiere profundizar en la aparente contradicción que implican los indicadores identificados con los ítems 37, 39, 40 y 41 con respecto a las anteriores dimensiones de competencias analizadas.

No obstante, siguiendo la visión sistémica, desde el pensamiento complejo, que plantea Tobón (ob. cit) se evitará aquí una mirada fragmentaria y reduccionista para abordar el desempeño evaluado. Por ello se asumirá a continuación el análisis desde una perspectiva múltiple.

Gráfico 9: Resumen Consolidado de la Evaluación de las Competencias Gerenciales.

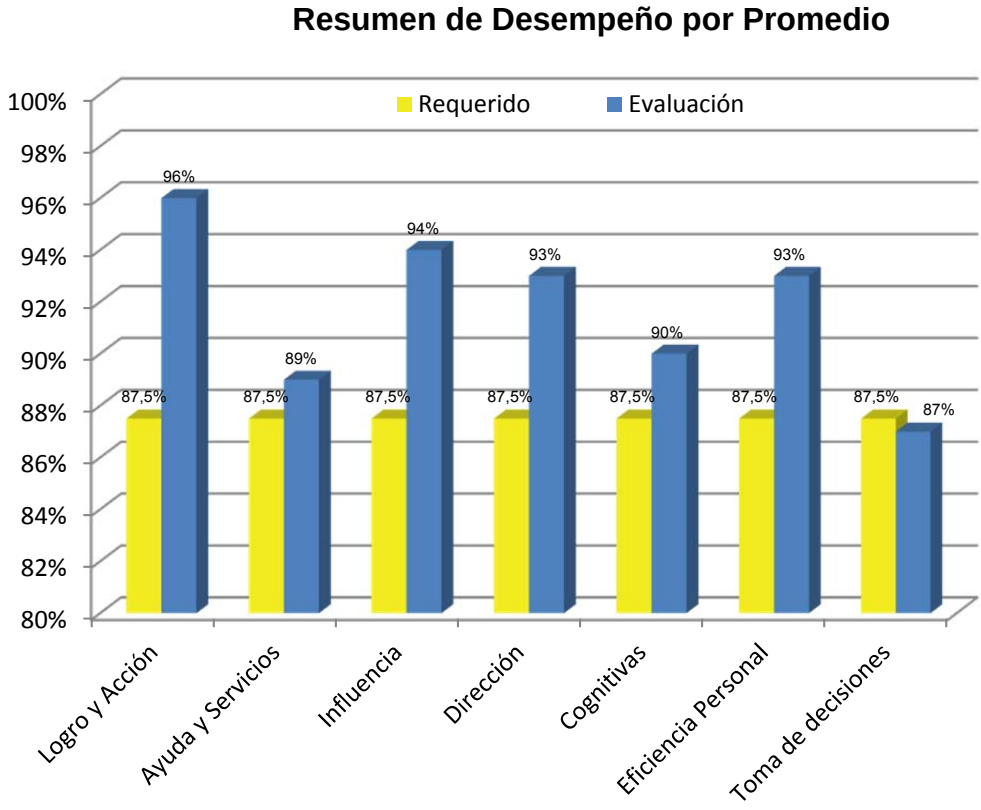


En el Gráfico 9, al efectuar un análisis comparativo entre los resultados de la evaluación y el nivel requerido de acuerdo a la escala de evaluación en el Grado A (Alles, ob.cit), se puede apreciar que existe una brecha con respecto a todas las competencias clave de la gestión gerencial para alcanzar el nivel ideal, el cual estaría definido por la Excelencia.

Asimismo, se puede evidenciar una mayor brecha en las competencias de Influencia y Toma de decisiones.

En este sentido, en la observación participativa se evidenciaron diversas directrices del equipo directivo para enfrentar con éxito sus responsabilidades. Al confrontar la observación con los resultados de la evaluación cuantitativa se evidencia la necesidad de fortalecer las competencias referidas a la toma de decisiones y la de influencia.

Gráfico 10: Resumen Consolidado de la Evaluación de las Competencias Gerenciales en Escala Promedio



Al aplicar la escala en promedio (Gráfico 10), los resultados de la evaluación de las competencias gerenciales, son efectivamente positivos, debido a que el perfil supera el nivel requerido a excepción de la competencia de Toma de decisiones.

Sin embargo, de acuerdo con Alles (ob.cit) se deben tomar en consideración todas las brechas, otorgando importancia a aquellas con dos grados o más. En el caso de estudio y de acuerdo a la información presentada, la Competencia Toma de decisiones se podría considerar que

alcanzó el nivel del perfil requerido sin descartar que fuera recomendable revisar los respectivos indicadores de gestión.

De acuerdo con Alles (ob. cit), en el respectivo análisis de los resultados obtenidos, se debe reflexionar sobre las decisiones que se tomen en relación con el proceso de evaluación de desempeño. Por consiguiente, se pueden realizar acciones de formación y desarrollo en función de los resultados consolidados, pero constituye un riesgo el hecho ofrecer formación en competencias a integrantes del equipo que no lo requieran y no brindársela en alguna otra competencia que efectivamente necesite desarrollar, de aquí la importancia de efectuar una evaluación de desempeño en forma individual.

Gutiérrez (ob.cit) establece como premisas para facilitar el desarrollo de competencias, la responsabilidad que tiene cada persona para desarrollar sus competencias al máximo, a través del autodesarrollo basado en el interés y el deseo constante por mejorar. La organización solo puede facilitar los medios para lograr estos objetivos.

Por otra parte, Alles (ob. cit) propone tres pilares para el desarrollo de competencias: Codesarrollo, entrenamiento en el puesto de trabajo y autodesarrollo dirigido. Sin embargo, coincide con Gutiérrez que la forma eficaz para el desarrollo de competencias es a través de la técnica de Autodesarrollo.

A partir de las observaciones realizadas y la documentación institucional que ha podido analizarse, existe en el CFPJO una disposición para la mejora permanente, la adopción del modelo de calidad aplicado a los procesos formativos y en el cual la evaluación continua de los procesos es el

elemento clave; puede considerarse una evidencia de lo afirmado anteriormente.

Desde la perspectiva de la observación, un mayor énfasis en la mejora de los procesos de comunicación y el trabajo en equipo que conduzca a una mayor participación de todo el personal, aportaría una reducción considerable de las brechas en las competencias de la influencia y la toma de decisiones.

Dado que el modelo de la calidad que adoptó el CFPJO establece que los resultados de la evaluación de los procesos deben orientarse a la satisfacción de las expectativas de los usuarios y los clientes, al obtener resultados por encima del 90 por ciento en “Satisfacción y Cumplimiento de Expectativas”, tal como pudo observarse a través de la observación participativa, puede inferirse una gestión exitosa y que si bien no alcanza la excelencia, se encamina a un proceso de mejoramiento continuo para la búsqueda de la misma.

Desde la visión descrita anteriormente no existe una brecha significativa que superar sino más bien un reto permanente para adaptar la gestión institucional al contexto cambiante de los procesos formativos, a los requerimientos del sector productivo cada día más complejos y a las carencias y limitaciones que presenta la población de aprendices que deben ser superadas con métodos más eficientes, con menores recursos y una mayor motivación para establecer sinergias que faciliten la tarea.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo realizado, con la intención de abordar las necesidades en competencias gerenciales, establecer el marco teórico conceptual y caracterizar el proceso de formación por competencias en el CFPJO.

Conclusiones

El enfoque de la investigación desde una perspectiva mixta se realizó con la finalidad de proporcionar bases teóricas para el desarrollo de las competencias que tendría que aplicar la gerencia para su autodesarrollo y posteriormente, el perfeccionamiento de los facilitadores, así como la evaluación de desempeño hasta llegar a la selección sobre las bases de las competencias gerenciales como una tríada que abarca a la gerencia, los facilitadores y los aprendices como el resultado del proceso de aprendizaje.

A partir de la observación participativa a las unidades de análisis, constituidas por el Director, Coordinador y la Orientadora se pudo constatar la disposición del equipo directivo para abordar la gestión institucional desde una perspectiva de las competencias, muy a pesar de que los IADD como entidades autorizadas por el INCES tienen la obligación de trabajar los programas didácticos de este ente, sin que los mismos estén diseñados en base a competencias.

En este sentido, la observación participativa evidencia diversas directrices del equipo directivo para enfrentar con éxito sus responsabilidades.

En la encuesta aplicada se indagó la opinión de los facilitadores sobre el desempeño del equipo directivo, información que se trianguló con una revisión documental y la observación participante.

Se contrastó el marco teórico de diversas fuentes en las cuales los procesos de formación, desarrollo y evaluación de competencias tienen múltiples enfoques que van desde lo funcionalista, pasando por enfoques estructurales, dinámicos, socio-formativos y ecosistémicos. Todo lo cual se traduce, finalmente, en principios de la multidimensionalidad, la complementariedad y el relacionar de saberes, actitudes y valores que aborda el pensamiento complejo.

Al no existir brechas significativas en el promedio evaluado en las siete dimensiones puede inferirse, al contrastar con las observaciones y el marco teórico estudiado, que la construcción de los aprendizajes formales se van cimentando en la experiencia sistematizada y reflexionada.

Para este proceso reflexivo donde se construyen los aprendizajes y se transforman en acciones de mejora se requiere un ambiente organizacional adecuado que promueva la participación y el trabajo en equipo. Es así como el liderazgo y la gestión institucional crea un mecanismo sinérgico que produce alineación de los intereses de los miembros del equipo con los objetivos organizacionales.

Esta afirmación se ratifica en la observación de los indicadores de logro de las evaluaciones organizacionales, corroboradas a través de la observación participativa, al ubicar el clima de convivencia alrededor de un 70 por ciento en la escala “Muy de Acuerdo” en el escalonamiento Likert. Asimismo, tal como ha sido señalado, el clima organizacional, además del

liderazgo y la gestión institucional, obtienen cifras por encima del 90 por ciento en las referidas evaluaciones.

Recomendaciones

Teniendo en consideración la importancia que posee la gestión directiva en el CFPJO, a través del presente trabajo de investigación se recomienda:

- Reorientar los planes de formación y desarrollo hacia el reforzamiento de las competencias gerenciales, así como actualizar los perfiles de cargos de acuerdo a la visión estratégica organizacional.

- Establecer un plan de autodesarrollo orientado a disminuir las brechas existentes entre el perfil del nivel requerido y los resultados obtenidos en la evaluación.

- Actualizar el Manual de Normas y Procedimientos, estableciendo el perfil por competencias. Así como la metodología de evaluación de las mismas.

- Incrementar la delegación de funciones y el trabajo colaborativo, a fin de promover la participación, la comunicación y mejorar la toma de decisiones.

- Evaluar constantemente el clima organizacional debido a que constituye una realidad favorable para facilitar el desarrollo de competencias.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2011) **Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias.** Tercera. Edición Gránica, Buenos Aires. Argentina.

Alles, Martha (2012) **Diccionario de competencias.** Primera Edición Gránica, Buenos Aires. Argentina.

Alles, Martha (2012) **Diccionario de comportamientos.** Primera. Edición Gránica, Buenos Aires. Argentina.

Alles, Martha (2011) **Desempeño por Competencias. Evaluación 360º.** Segunda. Edición Gránica, Buenos Aires. Argentina.

Ascanio, Teresa y Gonzales, Vivian (2011). **Vinculación del Enfoque de la Transdisciplinariedad en las Competencias Gerenciales del Director de Educación Primaria Bolivariana**. En Revista Científica del Centro de Investigaciones Gerenciales. Año 2011. Nº 1. Barquisimeto, Venezuela. Disponible en http://es.slideshare.net/uzcateguidf/la-transdisciplinariedad-en-las-competencias-gerenciales-en-la-educacin. Fecha de consulta 29 de agosto de 2014.

Aula Global (2013). **Desarrollo de Competencias Gerenciales. Eje transversal de la estrategia de E-learning de Aulaglobal.** Disponible en http://www.aulaglobal.net.ve/. Consultado el 20 de junio de 2013.

Barriga A., Frida y Hernández R., Gerardo (2010). **Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo.** Ediciones McGraw-Hill, México.

Blanco, Omar (2012). **Competencias Gerenciales de los Directivos y Coordinadores en el Desempeño de sus funciones en la Escuela Técnica Comercial Robinsoniana Fermín Toro. Estado Carabobo**. Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Valencia. Venezuela.

Camacho, Rosaura (2009). **Competencias Genéricas de la Dirección de Asuntos Profesorales de FACES de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Valencia. Venezuela.

Casanova, Fernando (2013). **Formación Profesional y Relaciones Laborales**. Ediciones CINTERFOR, Montevideo.

Cejas M., Magda F. (2008). **La Formación Profesional Basada en Competencias**. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Celis, María T. (2012**). La Conducta en las Organizaciones. Bases para su Estudio en una Perspectiva Sistémico-social**. Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela.

Centro de Formación Profesional Jesús Obrero (1990). **Prosecución de los Egresados durante el Periodo 1985-1990**. Guacara. Venezuela.

CIFE (2009). **Manual de Gestión Curricular por Competencias**. Bogotá. Cife.

CINTERFOR (2014)**. Banco de Competencias Laborales.** Disponible en http://www.oitcinterfor.org/banco-competencias-laborales/inicio. Fecha de Consulta: 30 de agosto de 2014.

Chile Valora (2010). **Mirada Comparativa Sobre Métodos Para Identificar Competencias Laborales**. Documento de trabajo Nº 3. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/. Fecha de consulta: 2013.

Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española (2014). Vigésima tercera edición. España.

Durant, M. y Naveda, O. (2013). **Transformación Curricular por Competencias.** Universidad de Carabobo, Fundacelac. Valencia. Venezuela.

Claret, Arnoldo (2014). **Proyectos Comunitarios de Investigación**. Decimosexta edición. Grupo Impregráficas. Caracas. Venezuela.

Gardner, Howard (2002). **Mentes Creativas: Una Anatomía de la Creatividad**. Editorial Paidos. España.

González, Milko (2012). **La Intuición y el Pensamiento Gerencial.** En Revista Debates IESA. Volumen XVII, número 1, enero-marzo de 2012. Caracas. Venezuela. pp. 15-21.

Granés, Gabriela (2007). **Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño en Base a un Modelo de Competencias**. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

Gallart, María. (2009). **La Investigación en Formación Profesional: La Experiencia desde la Red Educación y Trabajo**. En *Boletín Cinterfor* 247: 105-112. Montevideo. Consulta en línea: 18 de abril de 2013.

Gutiérrez Tobar, Edimer (2010). **Competencias Gerenciales**. Ecoe Ediciones, Bogotá. Colombia.

Hernández S., Roberto, Fernández C., Carlos y Baptista L., Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México.

Hurtado, Claudia; Lunas, Oscar y Sarasa, Nélida (2013). **Necesidades de Aprendizaje Gerenciales en Jefes de Departamentos Docentes de la Sede Central**. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba. Disponible en http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4182436 Consulta en línea. Fecha de consulta 29 de octubre de 2014.

Madrigal, Berta (2009). **Habilidades Directivas**. Segunda Edición. Ediciones McGraw Hill. México D.F. México.

Martínez M., Miguel (2012). **La investigación Cualitativa Etnográfica en Educación.** Editorial Trillas. México.

Matos, Gladys y Caridad, Migdalia (2009). **Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades Universitarias en las Universidades Nacionales Experimentales.** Disponible en http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/481/1189 Consulta en línea. Fecha de consulta 27 de octubre de 2014.

Maxwell, John C. (2011**). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo.** Grupo Nelson, Nashville – EE.UU.

Memoria INVECAPI **(2009).** Disponible en: http://www.apep-invecapi.com/invecapi/publicaciones/MEMORIA_INVECAPI_2009.pdf Fecha de consulta: 25 de agosto de 2014.

OIT/Cinterfor (2014). **40 Preguntas sobre Competencia Laboral** . Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/4-%C2%BFc%C3%B3mo-proceso-se-sigue-aplicar-enfoque-competencia-laboral Fecha de consulta: 30 de agosto de 2014.

OIT (2012). **Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2012: Resumen de América Latina y el Caribe**. Instituto Internacional de Estudios Laborales. Disponible en: http://www.ilo.org/global/research/global-reports/world-of-

work/WCMS_179920/lang--es/index.htm Fecha de consulta: 11 de julio de 2013.

OIT (2011). **Notas OIT**. **Trabajo Decente para los Jóvenes: El Desafío de la Políticas del Mercado de Trabajo en Argentina**. Disponible en: http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/notas_oit_jovenes.pdf Fecha de Consulta: 11 de julio de 2013.

OIT (2008). **Conclusiones para la Mejora de la Productividad, el Crecimiento del Empleo y el Desarrollo**. Conferencia Internacional del Trabajo, 2008. Ginebra. Disponible en: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/.../wcms_125523.pdf Fecha de consulta: 10 de julio de 2013.

O`Sullivan, Jeremiath (1990). **Evaluación del Dictado de Cursos del Convenio Ince-Iglesia del Período 1982-1987**. Trabajo de ascenso. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Venezuela.

Palella, S. y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.

Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (2009) **Metodología para la evaluación de competencias laborales**. 1ra edición. San José, Costa Rica. Disponible en http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/evaluacion_comp_red.pdf Fecha de consulta 02 de septiembre de 2014.

Ramírez M., Alejandro (2011). **Empresas Responsables: BBVA Banco Provincial – Empresas Polar**. En Revista Gerente, Número 280, julio 2001. Caracas. Venezuela. pp. 21-36.

Rojas de E., Belkis (2010**). Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis**. Segunda edición, Fondo Editorial Upel, Caracas. Venezuela.

Senge, Peter. (2009). **La Revolución Necesaria**. Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia.

Sucre, Alejandro (2010). **Líderes: Cada quien en su labor debe ser un líder**. En Revista Gerente, Número 273. Año 2010. Caracas. Venezuela.

Tobón T., Sergio (2010). **Formación Integral y Competencias**. Ecoe Ediciones, Bogotá. Colombia.

Toledo, Edward (2010). **Formación en Competencias Gerenciales del Personal Docente Basado en el Modelo de las Organizaciones Inteligentes**. Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Valencia. Venezuela.

Ugalde, Luis (2012). **Educación para Transformar al País**. Universidad Católica Andrés Bello – Cerpe. Caracas. Venezuela.

Universidad de Carabobo (2011). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabob**o. Departamento de Publicaciones Faces. Valencia. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Cuarta Edición. Ediciones Fedupel. Caracas. Venezuela.

Venezuela Competitiva (2014). **Galería del Bien Hacer Venezolano.** Disponible en http://venezuelacompetitiva.com/la-esquina-del-exito/galeria-del-bien-hacer-venezolano/ Consulta en línea. Fecha de consulta: 08 de agosto de 2014.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

1. Por favor lea los objetivos de la investigación y revise la operacionalización de las variables.
2. Lea detenidamente cada ítem relacionado con el indicador.
3. Utilice el formato anexo para evaluar el enunciado de cada ítem presentado.

Ítem	Claridad	Redacción	Pertinencia	Dejar	Eliminar	Modificar	Observaciones

4. Coloque “Sí” o “No” para evaluar la claridad, redacción y pertinencia del ítem.
5. Coloque un “X” en la opción dejar, eliminar, modificar el ítem según sea el caso.
6. Escriba una observación si hay alguna sugerencia en cuanto a forma o fondo en el enunciado del ítem.

ANEXO 1 (Cont.)

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación se presenta el formato, el cual permite evaluar a través de juicio de expertos la encuesta, la cual será aplicada a los facilitadores del CFPJO, con el objetivo de evaluar las competencias clave de la gerencia general como eje estratégico de la gestión en el Centro de Formación Profesional "Jesús Obrero de Guacara.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos:_____

Título que posee: _____

Mención: _____

Lugar de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

ANEXO 2

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE DE LA GERENCIA DEL CFPJO

Estimado colaborador:

Este instrumento tiene la finalidad de pulsar su opinión sobre el desempeño de la gerencia, en tal sentido, mide los comportamientos más relevantes que identifican las competencias clave En la gestión del C.F.P Jesús Obrero.

Por favor, marque en la casilla correspondiente, según la escala mostrada abajo, los indicadores que muestren o evidencien la presencia de las referidas competencias.

¡Muchas gracias!

5= Muy de Acuerdo 4= De Acuerdo 3= En Desacuerdo 2= Muy en Desacuerdo
1= Sin Elementos para Opinar

Nro.	**Competencias de logro y acción**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1	Diseña métodos de trabajo para identificar eficazmente metas y prioridades de la organización.					
2	Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de metas y prioridades organizacionales.					
3	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.					
4	Conforma y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos.					
5	Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.					
	Competencias de ayuda y servicios					
6	Escucha a los demás y entiende sus problemas y motivaciones, manteniendo canales de comunicación abiertos.					
7	Orienta y aconseja en forma clara y oportuna.					
8	Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda.					
9	Implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar el índice de satisfacción al cliente.					
10	Se muestra atento y previsor para identificar conflictos e implementar medios para evitarlos o solucionarlos.					
11	Promueve un ambiente laboral adecuado para buscar comprender y satisfacer las necesidades del cliente.					
	Competencias de Influencia					
12	Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de objetivos.					
13	Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de la organización.					
14	Trasmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando el logro de los objetivos.					
15	Persuade y exhibe actitudes que generan cambio de opiniones, enfoques o posturas mediante argumentos.					
16	Impulsa a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones.					

ANEXO 2 – (Cont.)

	Competencias de Dirección	5	4	3	2	1
17	Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño.					
18	Es flexible en su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas.					
19	Fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente confortable.					
20	Delinea estrategias de acción y métodos de trabajo para asegurar una exitosa conducción de personas.					
21	Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas.					
22	Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo.					
23	Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.					
	Competencias Cognitivas					
24	Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.					
25	Promueve en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas.					
26	Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.					
27	Renueva de manera constante su interés por el aprendizaje continuo.					
28	Comparte con los demás sus conocimientos y experiencias.					
29	Conduce el grupo a su cargo teniendo presente que actúa en función de los objetivos estratégicos.					
	Competencias de Eficiencia personal					
30	Establece un marco de trabajo basado en el respeto de las políticas, valores y principios morales.					
31	Es seguro y congruente; promueve esta actitud en la organización.					
32	Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia.					
33	Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad fomentado un clima organizacional de respeto.					
34	Afronta de manera enérgica y serena las dificultades y riesgos.					
35	Apoya al equipo de trabajo y difunde formas de relaciones basadas en la confianza.					
36	Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia.					
	Competencias Toma de decisiones					
37	Toma decisiones considerando las circunstancias y anticipa el impacto que tendrán en su labor.					
38	Funda sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad de los recursos.					
39	Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridad en las opciones de su importancia.					
40	Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.					
41	Convence a sus colaboradores de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver					
42	Establece mecanismos de selección de opciones para el mejor resultado.					

Fuente: Elaboración propia (2014) a partir de Gutiérrez (2011) y Alles (2012)

ANEXO 3

Modelo Europeo para la Calidad Total Aplicado en el CFPJO

<table>
<tr>
<td rowspan="2">LIDERAZGO
100 PUNTOS
10%</td>
<td rowspan="2">GESTIÓN DE LAS PERSONAS
90 PUNTOS
9%

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA
80 PUNTOS
8%

RECURSOS
90 PUNTOS
9%</td>
<td rowspan="2">PROCESOS
140 PUNTOS
14%</td>
<td rowspan="2">SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS
90 PUNTOS
9%

SATISFACCIÓN DEL USUARIO DEL SERVICIO
200 PUNTOS
20%

IMPACTO EN LA SOCIEDAD
60 PUNTOS
6%</td>
<td rowspan="2">RESULTADOS DEL CENTRO EDUCATIVO
150 PUNTOS
15%</td>
</tr>
<tr>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">AGENTES FACILITADORES 500 PUNTOS 50%</td>
<td colspan="2">RESULTADOS 500 PUNTOS 50%</td>
</tr>
</table>

"La satisfacción de los usuarios del servicio educativo, de los docentes y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Planificación Estratégica del Centro Educativo, la Gestión de su personal, a sus Recursos y sus Procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados."

Tomado de : Marín, Leonardo A. (2000). El Modelo de Gestión de la Calidad adaptado a la Enseñanza. En www.pntic.mec.es

ANEXO 4

EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CFPJO I

Estimado (a) Representante:

En este cuestionario aparecen algunos enunciados sobre la convivencia institucional, el nivel de satisfacción y cumplimiento de tus expectativas, así como la evaluación del resultado formativo.

Piensa cómo es el Centro y expresa tu opinión. Marca en el cuadro que corresponda tu respuesta, según el grado de acuerdo o desacuerdo:

5 = Muy de Acuerdo **4 = De Acuerdo** **3 = En Desacuerdo**
2 = Muy en Desacuerdo **1 = Sin Elementos para Opinar**

							Resultados Expresados en Porcentajes					
Clima de Convivencia General	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	Total	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**Total %**
Existe un ambiente de armonía y sana convivencia	26	19			1	46	56,5	41,3	0	0	2,2	100
Los aprendices y facilitadores se llevan bien	14	28	1		3	46	30,4	60,9	2,17	0	6,5	100
Los facilitadores trabajan de manera cooperativa	23	22			1	46	50	47,8	0	0	2,2	100
Los facilitadores se comunican entre ellos los asuntos importantes	22	21	1		2	46	47,8	45,7	2,17	0	4,3	100
Nos informan de todas las directrices y hechos importantes	23	21			2	46	50	45,7	0	0	4,3	100
Mi representado (a) ha manifestado sentirse bien con este ambiente	26	18		1	1	46	56,5	39,1	0	2,1739	2,2	100
El Director, el Coordinador y la Orientadora comunican adecuadamente	25	20			1	46	54,3	43,5	0	0	2,2	100
PROMEDIO	23	21	0,3	0,1	1,6	46	49,4	46,3	0,62	0,3106	3,4	100
							Resultados Expresados en Porcentajes					
Liderazgo y Gestión Institucional	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	Total	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**Total %**
La Coordinación y Dirección promueven el respeto mutuo	30	15			1	46	65,2	32,6	0	0	2,2	100
Se percibe armonía en las relaciones interpersonales del personal	16	23	4	1	2	46	34,8	50	8,7	2,1739	4,3	100
Se muestra capacidad para generar altos niveles de rendimiento	32	14				46	69,6	30,4	0	0	0,0	100
Se evidencia una genuina preocupación por el bienestar de todos	28	17		1		46	60,9	37	0	2,1739	0,0	100
Se dispone de los recursos adecuados para el logro de la formación	26	19		1		46	56,5	41,3	0	2,1739	0,0	100
Hay un sentimiento colectivo de amistad y confianza en el personal	19	23	2		2	46	41,3	50	4,35	0	4,3	100
La organización se orienta a la excelencia con objetivos alcanzables	32	14				46	69,6	30,4	0	0	0,0	100
Se percibe un ambiente de órden, disciplina y trabajo en equipo	34	11	1			46	73,9	23,9	2,17	0	0,0	100
La Orientación contribuye notablemente al logro de los objetivos	25	20		1		46	54,3	43,5	0	2,1739	0,0	100
La Evaluación Actitudinal pondera adecuadamente el comportamiento	23	19		1	3	46	50	41,3	0	2,1739	6,5	100
PROMEDIO	27	18	0,7	0,5	0,8	46	57,6	38	1,52	1,087	1,7	100

ANEXO 4 (Cont.)

EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CFPJO II

Estimado (a) Representante:

En este cuestionario aparecen algunos enunciados sobre la convivencia institucional, el nivel de satisfacción y cumplimiento de tus expectativas, así como la evaluación del resultado formativo.

Piensa cómo es el Centro y expresa tu opinión. Marca en el cuadro que corresponda tu respuesta, según el grado de acuerdo o desacuerdo:

5 = Muy de Acuerdo **4 = De Acuerdo** **3 = En Desacuerdo**
2 = Muy en Desacuerdo **1 = Sin Elementos para Opinar**

								Resultados Expresados en Porcentajes					
	Satisfacción y Cumplimiento de Expectativas	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	Total	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**Total %**
1	El Centro ha alcanzado los objetivos que se planteó en la charla inicial	26	18		1	1	46	56,5	39,1	0	2,1739	2,2	100
2	Los facilitadores han modelado las conductas esperadas del aprendiz	19	25		1	1	46	41,3	54,3	0	2,1739	2,2	100
3	Me siento muy bien por lo que ha aprendido mi representado (a)	37	9				46	80,4	19,6	0	0	0,0	100
4	Mi representado (a) siente que ha cubierto todas sus expectativas	32	13			1	46	69,6	28,3	0	0	2,2	100
5	Se habla de lo bien que trabaja esta institución	34	10	1		1	46	73,9	21,7	2,17	0	2,2	100
6	Mi hijo (a) ha contribuido a crear un ambiente de respeto y solidaridad	29	17				46	63	37	0	0	0,0	100
7	Los aprendices son más responsables, honestos mejores personas	29	16	1			46	63	34,8	2,17	0	0,0	100
	PROMEDIO	29	15	0,3	0,3	0,6	46	64	33,5	0,62	0,6211	1,2422	100

								Resultados Expresados en Porcentajes					
	Impacto Socio - Comunitario de la Formación en el Aprendiz	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	Total	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**Total %**
1	Se comporta con mayor responsabilidad cooperando socialmente	28	17		1		46	60,9	37	0	2,1739	0,0	100
2	Ayuda gustosamente en las obligaciones de la familia y la comunidad	21	22	2		1	46	45,7	47,8	4,35	0	2,2	100
3	Muestra motivación en cuanto a su espiritualidad, principios y valores	33	13				46	71,7	28,3	0	0	0,0	100
4	Se muestra más amable, su trato demuestra respeto y consideración	29	14	2	1		46	63	30,4	4,35	2,1739	0,0	100
5	Demuestra preocupación por el orden y la calidad en sus actividades	31	14	1			46	67,4	30,4	2,17	0	0,0	100
6	Es honesto y consistente entre lo que dice y lo que hace, es congruente	32	13	1			46	69,6	28,3	2,17	0	0,0	100
7	Se establce metas retadoras para conseguir un mejor desempeño	36	9			1	46	78,3	19,6	0	0	2,2	100
8	Planifica sus acciones y siempre dispone de tiempo para los demás	19	25			2	46	41,3	54,3	0	0	4,3	100
9	Domina sus emociones, mantiene la calma en situaciones complejas	29	16	1			46	63	34,8	2,17	0	0,0	100
10	Es tolerante y receptivo con las posturas disidentes de otras personas	17	27	2			46	37	58,7	4,35	0	0,0	100
	PROMEDIO	28	17	0,9	0,2	0,4	46	59,8	37	1,96	0,4348	0,8696	100