

**EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
IDONEAS EN PRO DE LA FORMACION DE LOS  
SUPERVISORES DE UNA EMPRESA DEL  
SECTOR CONTRUCCION UBICADA EN LA  
CIUDAD DE MARACAY DEL ESTADO  
ARAGUA VENEZUELA**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES**



**EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS IDÓNEAS EN PRO DE LA  
FORMACIÓN DE LOS SUPERVISORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR  
CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE MARACAY DEL ESTADO  
ARAGUA VENEZUELA**

**Autora:**

Lcda. Socorro Pernía

C.I.V- 16.765.582

Bárbula, Octubre de 2014



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES**



**EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS IDÓNEAS EN PRO DE LA  
FORMACIÓN DE LOS SUPERVISORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR  
CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE MARACAY DEL ESTADO  
ARAGUA VENEZUELA**

**Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo  
para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**

**Autora:**

Lcda. Socorro Pernía

C.I.V- 16.765.582

Bárbula, Octubre de 2014



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS IDÓNEAS EN PRO DE LA  
FORMACION DE LOS SUPERVISORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR  
CONTRUCCION UBICADA EN LA CIUDAD DE MARACAY DEL ESTADO  
ARAGUA VENEZUELA**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Por: Dra. Magda Cejas

C.I.V- 5.876.102

Bárbula, Octubre de 2014



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **El Desarrollo de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción ubicada en la Ciudad de Maracay del Estado Aragua. Venezuela.** Presentado por: Socorro Pernía, Cédula de Identidad 16.765.582, para optar al Título de: **Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**, 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 este triunfo va dedicado a Dios, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, por darme la salud y la esperanza para terminar este trabajo, al lado de mis seres queridos disfrutando de cada momento. Gracias mi Dios por todo y tanto.

Hoy con el logro de este nuevo paso, quiero dedicar este trabajo a todos mis seres queridos y amigos, quienes en todo momento me acompañaron.

A mi mamá y a mi papá, que me dieron el ser y la oportunidad de conocer este mundo tan maravilloso. Los amo y aunque no han estado en presencia siempre están en mi corazón.  
LOS AMO

A mis segundos padres, porque soy una persona privilegiada y Dios me dio la oportunidad de tener en mi vida a estos dos seres maravillosos que siempre han estado en todo momento, apoyándome y dándome lo mejor de ellos para que yo siga adelante sin decaer. A mi mamá Socorro y papá Jesús: Los Amo con todo mi corazón.

A mis hermanos y hermanas por estar presente siempre en todo, los quiero muchísimo. A Jhonny, Yorman, Yusdeily, Marina, Yolanda, Noris, Fátima, Dora, Pablo, Pedro, Heimar, Hermes, Misael.

A ti mi amor Alexis que siempre has estado a mi lado brindándome tu apoyo, creyendo siempre en mí y enseñándome que si puedo lograr todo lo que me propongo, hoy te dedico este triunfo en este peldaño de mi vida porque ha sido mi amigo y mi amor. TE AMO.

Dedico este triunfo a mí misma porque considero que soy una mujer luchadora que he sabido levantarme para seguir adelante con la ayuda de Dios y todos mis seres queridos, nunca dejare de luchar por lo que quiero.

## AGRADECIMIENTO

Primero a Dios todo poderoso y al Santo Cristo de la Grita por iluminar siempre mi camino.

A la Universidad de Carabobo, por ser mí casa de estudio, Alma Mater incomparable.

A mis padres Socorro y Jesús por su apoyo, enseñanza de valores, consejos y amor. Base fundamental para lograr mis metas.

A mi hermana Yolanda quien siempre ha estado a mi lado brindándome todo su amor y apoyo, y mis hermanos Jhonny, Yorman, Yusdeily, por su apoyo incondicional y su tiempo cada vez que lo he necesitado. Gracias.

A mi amor gracias por cada segundo que estuviste conmigo en esta parte de mi vida, que me permite llegar hoy a esta nueva meta.

A mi Tutora Magda Cejas profesora extraordinaria y maravillosa persona que Dios puso en mi camino, que me han enseñado muchísimo en todos los aspectos.

A todos los profesores y profesoras que han sido parte fundamental en mi formación como profesional durante esta etapa de mi vida.

Y todas aquellas personas que me faltaron que en algún momento me han apoyado y aconsejado, durante esta etapa tan importante en mi vida que hoy estoy culminando.

A Todos gracias mil millones de gracias y que Dios los llene de bendiciones por siempre, los quiero.

*Gracias.*



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES



**EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS IDÓNEAS EN PRO DE LA  
FORMACION DE LOS SUPERVISORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR  
CONSTRUCCION UBICADA EN LA CIUDAD DE MARACAY DEL ESTADO  
ARAGUA VENEZUELA**

**Autora:** Lcda. Socorro Pernía.

**Tutora:** Dra. Magda Cejas.

**Fecha:** Septiembre, 2014.

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo desarrollar las competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua. El proceso metodológico se desarrolló tomando en cuenta la modalidad de proyecto factible, sustentándose a través de la aplicación con diseño de campo. Dada sus características se organizó en las siguientes fases: I. Diagnóstico, correspondió a la exposición de la población y muestra, debido a que la misma fue finita, se consideró tomarla en su totalidad, correspondiente a cincuenta (50) personas vinculadas al sector construcción. A los mismos se les aplicó la técnica de la encuesta, estructurando un cuestionario con alternativas politómicas, contenido en veinte (20) ítems. Se validó mediante tres expertos, se aplicó un estudio piloto con el coeficiente de Alpha de Cronbach que dio como resultado 0,90, indicando que el instrumento es altamente confiable. Seguidamente se establece la fase II. Factibilidad, donde se presenta el estudio de mercado, técnico y financiero. Posteriormente se estructuró la fase III. Diseño de la propuesta del plan que conformará el desarrollo de las competencias idóneas. Entre las conclusiones, se especifica que la gestión de la gerencia de las empresas del sector de la construcción del municipio Girardot, en cuanto al rol de supervisión, no ha alcanzado los niveles de calidad esperados, puesto que presenta un débil equilibrio en la conformación de un sistema de selección, entrenamiento y capacitación para el mejoramiento continuo, en el marco de las competencias para el trabajo. Por lo que se recomienda presentar la propuesta a la gerencia del gremio de la Construcción, para su pronta implementación.

**Descriptor:** Competencias idóneas, Formación de Supervisores, Sector Construcción.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES



**DEVELOPMENT APPROPRIATE SKILLS TOWARDS THE TRAINING OF SUPERVISORS OF A COMPANY IN THE CONSTRUCTION SECTOR LOCATED IN THE CITY OF MARACAY, ARAGUA STATE. VENEZUELA**

**Author:** Lcda. Socorro Pernía.

**Tutora:** MSc. Magda Cejas.

**Date:** Septiembre, 2014.

**ABSTRACT**

The research aims to develop appropriate skills towards the training of supervisors of a company in the construction sector located in the city of Maracay, Aragua state, Girardot Municipality. The methodology was developed taking into account the mode of feasible, leaning through implementation with field design. Given their characteristics are organized into the following phases: I. Diagnosis, corresponded to the exposure of the population and show, because it was finite, we considered taking it as a whole, corresponding to fifty (50) persons related to construction sector . To those 50 persons technique was applied to the survey, a questionnaire with polytomous structuring alternatives in twenty (20) items. It was validated by three experts, a pilot study with Cronbach's alpha coefficient resulting 0.90, indicating that the instrument is highly reliable applied. Then Phase II is established. Feasibility, where market research, technical and financial is presented. Later Phase III was structured. Design of the proposed plan that will shape the development of appropriate skills. Among the conclusions, it is specified that the management of the managed companies of the construction sector of the Girardot municipality about the role of supervision, has not reached the levels of quality expected, since it has a weak balance in shaping a system of selection, coaching and training for continuous improvement within the framework of competencies for the job. So it is recommended to submit the proposal to management Construction Guild, for prompt implementation.

**Descriptors:** Best Skills, Training of Supervisors, Construction Sector.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág
<b>Constancia de Aprobación.....</b>	iv
<b>Veredicto.....</b>	v
<b>Dedicatoria.....</b>	vi
<b>Agradecimiento.....</b>	vii
<b>Resumen.....</b>	viii
<b>Abstract.....</b>	ix
<b>Índice General.....</b>	x
<b>Índice de Cuadros.....</b>	xiii
<b>Índice de Gráficos.....</b>	xiv
<b>Introducción.....</b>	1
<b>Capítulo I. El Problema.....</b>	5
Planteamiento del Problema.....	5
Formulación de los Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación del Estudio.....	15
<b>Capítulo II. Marco Teórico.....</b>	17
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas.....	22

Bases Legales.....	36
Marco Conceptual.....	41
Operacionalización de las Variables.....	43
<b>Capítulo III. Marco Metodológico.....</b>	<b>44</b>
Diseño de la Investigación.....	44
Tipo de la Investigación.....	45
Población y Muestra.....	46
Instrumento de la Recolección de la Información.....	47
Validez del Instrumento Aplicado.....	48
Confiabilidad.....	49
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	50
<b>Capítulo IV. Diagnóstico de la Situación.....</b>	<b>52</b>
Resultados del Instrumento Aplicado.....	52
<b>Capítulo V. La Propuesta.....</b>	<b>62</b>
Presentación de la Propuesta.....	62
Justificación de la Propuesta.....	63
Fundamentación de la Propuesta.....	64
Objetivos de la Propuesta.....	65
Factibilidad de la Propuesta.....	66
Estudio del Mercado.....	66
Estudio Técnico.....	68

Estudio Financiero.....	70
Plan de Acción de la Propuesta.....	71
Evaluación de la Propuesta.....	78
<b>Conclusiones.....</b>	<b>79</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>82</b>
<b>Lista de Referencias.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág
Cuadro N° 1. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Desarrollo de competencias, Dimensión Gerencial, Indicadores habilidades, conocimientos, rasgos, aptitudes, actitudes..	52
Cuadro N° 2. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Formación de supervisores, Dimensión Entrenamiento y capacitación, Indicadores necesidades de conocimiento, mejoramiento continuo, selección, entrenamiento, capacitación, evaluación.....	55
Cuadro N° 3. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Sector construcción, Dimensión Organizacional, Indicadores calidad del producto, mano de obra calificada, servicio eficiente.....	59
Cuadro N° 4. Costo Operativo de la Propuesta.....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico N°1. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Desarrollo de competencias, Dimensión Gerencial, Indicadores habilidades, conocimientos, rasgos, aptitudes, actitudes..	53
Gráfico N° 2. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Formación de supervisores, Dimensión Entrenamiento y capacitación, Indicadores necesidades de conocimiento, mejoramiento continuo, selección, entrenamiento, capacitación, evaluación.....	56
Gráfico N° 3. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Sector construcción, Dimensión Organizacional, Indicadores calidad del producto, mano de obra calificada, servicio eficiente....	60

## INTRODUCCIÓN

Los procesos fundamentales que encaminan los esfuerzos para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por las organizaciones, están determinados en gran medida por la formación que posean quienes integran las mismas, puesto que de ella depende la eficiencia y efectividad con que se realicen las tareas, especialmente cuando se trata de labores vinculadas a la prestación de servicios.

Es por ello, que, los procesos de formación que se dirigen a los recursos humanos, constituyen un importante proceso que involucra la preparación para un mejor desempeño de las labores correspondientes a su cargo, lo que abarca desde la gerencia hasta el personal de planta del menor nivel jerárquico, puesto que a todos atañe el cabal cumplimiento de las actividades de las áreas de trabajo que implica el cargo que ocupan, lo que depende en gran medida del rol de supervisión que desempeña la administración de la empresa.

Dentro de este contexto, se enfatiza que en las empresas del sector de la construcción, se vienen presentando situaciones que involucran la contratación de personal que escasamente corresponden a las tareas del puesto asignado, lo que deja en duda, la conducción efectiva de la supervisión que se desarrolla en dicho sector, en torno a la preparación requerida para optar a los puestos de trabajo, siendo esta apreciación aplicable a la situación que se viene presentando en la ciudad de Maracay, municipio Girardot, Estado Aragua, donde se evidencia una notable debilidad en la planificación y ejecución de acciones relacionadas con la captación y selección del talento humano para prestar servicio en las empresas del sector construcción.

En tal sentido, surge la iniciativa de desarrollar la presente investigación, en el marco de nivel descriptivo con apoyo a la modalidad del proyecto factible, enfocado a la propuesta de desarrollar competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay del estado Aragua. Venezuela, con lo que se persigue propiciar las condiciones cognitivas y de inducción necesarias para que los gerentes en función supervisoria puedan realizar con propiedad y adecuación el trabajo administrativo en su entorno laboral.

De allí que, el estudio desarrolle sus diversos momentos investigativos en la siguiente estructura:

Capítulo I, contentivo del planteamiento del problema, los objetivos del estudio y justificación. De esta manera en este capítulo se destaca las condiciones que giran en torno al problema, los propósitos asociados con el objeto de estudio y por ende una justificación validada con la relevancia que tiene el tema tratado y desarrollado en esta investigación.

Capítulo II, presenta los antecedentes de la investigación, sobre los estudios vinculados, donde se fundamentan y se sustentan de estrategias y herramientas para alcanzar la formación administrativa del gerente en su labor supervisoria. Así mismo las bases teóricas, que permiten indagar las teorías relacionadas con la administración, donde se obtienen normas, reglamentos, principios, objetivos, funciones de la planificación, teorías y modelos de la planificación, en el cual el personal supervisorio, permite influenciar en la conducta del personal para el logro de las metas pautas en la institución.

En cuanto a las bases legales, se citan los principales artículos que apoyan a la investigación, en el cual se le concede una gran importancia a la actualización y

formación del personal en las diferentes áreas de desempeño. Seguidamente, la definición del marco conceptual, en un conjunto de significados, teorías y conceptos que sirven de soporte a la investigación y la operacionalización de las variables del estudio.

Capítulo III, se especifica el marco metodológico, es decir, se efectuó un trabajo de campo, modalidad proyecto factible, que paso por el análisis de teorías vinculadas, donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas realizadas al personal con responsabilidad en los cargos de supervisor, así como también se describe el tipo, modalidad y diseño de la investigación, población y muestra, donde se describe la población objeto de estudio, técnica e instrumento de recolección de la información, validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV, Concerniente al diagnóstico de la situación actual, y los resultados del instrumento aplicado en un análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado a la población en estudio, el cual se presentan los datos recolectados referidos estos a las entrevistas dirigidas al personal responsable del área gerencial que realiza labores de supervisión.

Capítulo V, se presenta lo correspondiente la propuesta, específicamente en el diseño del plan estratégico en la presentación, fundamentación, objetivos, el desarrollo de factibilidad de la propuesta, estructura de la propuesta, específicamente el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción, en cuanto a un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita el personal para ser eficiente en labores de supervisión.

Cerrando con las conclusiones y recomendaciones generadas en el estudio, en la cual le permite encontrar los elementos de poder formar un equipo eficiente, y en la habilidad para poder crear un clima organizacional positivo, así como ser una empresa competitiva en el área de la construcción.

Finalmente se presenta la lista de referencias y los anexos de la investigación, que son producto del desarrollo del presente estudio, donde se requiere de constantes innovaciones que garanticen el dinamismo y eficacia de la labor supervisoria, en función de mejorar la formación de los mismos de los trabajadores y empleados.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

A nivel mundial, los cambios generados por la tecnología, comunicación y los nuevos descubrimientos en todas las áreas del conocimiento humano, influyen sobre el comportamiento de las organizaciones, lo que genera un constante cambio en el desempeño de las mismas, donde los talentos humanos deberán ajustarse a lo mejor posible a esos cambios debido a la rapidez con que se suceden, siendo esta un área que requiere de mayor importancia para el desempeño de las mismas. En este sentido, según lo acota Méndez. (2007), una organización:

Es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos, es decir, el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social, para lograr los objetivos.(p.89).

Por ello, los cambios tecnológicos han creado un ambiente, en que las organizaciones deben adoptar maneras eficaces de hacer el trabajo de forma dinámica, flexible, centrada en las habilidades del talento humano como un todo, de tal manera, que pueda hacer frente a las exigencias de un entorno cada vez más cambiante, donde la dinámica internacional y el contexto actual exigen establecer mecanismos e instrumentos de la gerencia, en la búsqueda del desarrollo y el progreso de las organizaciones.

En tal sentido, Gómez, (2009), plantea que: “hoy día las grandes empresas operan a través de mecanismos gerenciales eficaces, con el fin de dar respuesta a la demanda emergente de la globalización” (p.98). Desde esta perspectiva, es evidente, que las organizaciones, han orientado sus metas a este proceso de mejorar sus competencias organizacionales, como ventaja competitiva en un contexto social y económico.

Precisamente por ello, la labor supervisoria, requiere de la preparación y actualización del personal que asume este rol, de manera que pueda actuar como un verdadero líder en la conducción del personal para que cumpla con su trabajo, en una cultura organizacional favorable, direccionando con un sentido lógico y viable su funcionamiento, siendo para ello, fundamental ejercer los procesos directivos desde un enfoque de ascenso, dinámico y compartido, donde el predominio radica en el sentido de detección de necesidades y la aplicación de los correctivos que permitirán la reflexión colectiva con la contribución sistematizada y colectiva hacia el efectivo funcionamiento de la organización, considerando que todos los aspectos que la conforman son importantes para el logro de los objetivos que se plantean en esta.

En razón de lo expuesto, cualquier empresa, considera que tipo de competencia gerencial, incide en la eficacia administrativa, es decir, tal como lo expresa Robbins (2006): “la competencia gerencial se vincula a determinar la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas” (p. 121).

En lo esencial, el establecimiento de competencias, vienen a ser aprendidas y compartidas por los miembros de la empresa, tomando en cuenta, que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que esta competencia, debe ser desarrollada para lograr un

equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño del personal.

Por otro lado, en el ámbito institucional de la gerencia, la función gerencial recae principalmente sobre el personal de dirección como gerentes institucionales, así como también, en los otros niveles gerenciales, quienes tienen que poseer la capacidades necesarias para crear canales de comunicación efectiva, que les permita conformar una cultura organizacional favorable para el desarrollo de espacios de participación e integración, donde el personal del mismo, demuestre la disponibilidad necesaria para ejecutar con precisión las tareas inherentes a sus funciones y asuma el compromiso que le plantee la gerencia con dedicación, entereza y responsabilidad, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

Desde esta concepción, la gerencia venezolana percibe en las últimas décadas una serie de procesos de cambios que repercuten de manera considerable en sus diversas estructuras constitutivas, cambios que ameritan su internalización, integración y acoplamiento por parte del personal que integran las empresas. No obstante, esto solo se puede lograr con efectividad con la intervención plena y adecuada del gerente, tal como lo precisa Terry. (2003), al señalar que:

El personal gerencial influye con ahínco en la cultura organizacional que asume el recurso humano ante la incorporación de cambios en las competencias que implementa la organización, generando confianza, seguridad y visión futurista en la integración de lo nuevo en la cotidianidad del ambiente laboral. (P. 154).

En función de lo anterior, es indispensable que en las organizaciones exista un verdadero supervisor líder que incentive al personal a asumir con afán y esmero los diversos cambios que surjan en el entorno institucional, tanto interno como externo,

para afrontar las necesidades y situaciones limitantes, que generen discrepancias e inquietudes en la institución y puedan afectar de manera negativa la cultura organizacional, debido a que a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, en el cual las competencias en su clima y cultura organizacional, condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

En efecto, cabe destacar lo expresado por Cornieles, (2006), en cuanto a las competencias gerenciales, la cual lo idéntica como:

Ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización, está fundamentalmente apoyada en el trabajo por proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, deben estar centradas en las personas, como su nombre lo indica, el desarrollo de competencias está basado en los individuos que integran la organización. (p. 61).

En tal sentido, si el gerente provee el desarrollo de competencias dentro de la organización, se crea un entorno laboral con elementos propios para influir positivamente en el personal y conducirlos de forma efectiva en la consecución del propósito dispuesto para la institución, tanto en el aspecto laboral, como en el accionar del recurso humano que la integra, en donde tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de practicas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional, así mismo, con la finalidad de determinar

si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en los diferentes niveles gerenciales y a la integración de un empleado en la misma, aprovechamiento del potencial de un empleado por su desenvolvimiento en un mejor cargo.

A partir de las anteriores reflexiones, Mattos, (2009), plantea “que cuando los directivos de las organizaciones no manifiestan habilidades para orientar al personal ante los cambios que se suscitan en el ámbito gerencial y su contexto se visualiza la necesidad de afrontar conflictos” (p.99). De allí que surgen los temores y confusiones que prevalecen ante la incertidumbre de llevar estas hacia el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creados.

Por otro lado, en Venezuela, según Nardo, (2005), “la modernización de la gestión administrativa pretende mejorar las capacidades del talento humano, incrementando su productividad y sensibilizándolo hacia las necesidades de la organización en más y mejores competencias” (p.115). En este contexto, el conocimiento de las fortalezas que tenga cada empleado ayudará a identificar campos de acción específicos, marcará la diferencia entre empresas similares y proporcionará guías para estimular cambios de actitudes positivos del resto de los empleados.

Así pues, la gestión administrativa se debe enfocar en el dinamismo y sincronización de sus procesos gerenciales operativos y financieros, basadas en decisiones para una buena administración, ya que a través de ella se concretan los esfuerzos de las personas que integran la organización en el logro de los objetivos deseados.

Por consiguiente, los procesos administrativos que estos conllevan aseguran la existencia de programas en función de la ejecución, la cual significa que su aplicación en el tiempo puede determinar que el personal sea capaz y que se crea y mantiene un

ambiente organizacional, en el cual el recurso humano se pueda desempeñar con eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados. Con ello, las competencias logradas aumentan el poder de las capacidades, con el planteamiento de la formación permanente, es decir, el desarrollo evolutivo de las capacidades de la persona, por otro lado, las competencias del talento humano, para Nardo, (2005):

Son reportorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, donde la empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. (p. 125).

En este orden de ideas, el objetivo de la evaluación de las competencias del talento humano, es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia, donde las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajos, ya que al realizar la evaluación de las competencias, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

De este modo, el análisis de las competencias debe basarse en hechos reales y objetivos, tal como lo demarca Albornoz, (2006), “la finalidad es que tanto el gerente como el empleado lleguen a un acuerdo sobre lo que en realidad ha hecho el trabajador durante el período a revisar y lo que se necesita mejorar para el próximo período” (p. 185).

En particular, una parte esencial de tal sistema implica contar con enunciados de los requisitos de desempeño que se espera que cubran los subordinados, donde estos enunciados deben ser discutidos con los subordinados y usados para evaluar el desempeño.

Por ello, un medio de evaluación de las competencias del talento humano viene a ser una herramienta que orienta la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los logros. En este sentido, las organizaciones modernas apoyan la labor evaluativa del personal mediante herramientas administrativas de gran alcance, entre esta el manual de evaluación de competencias, que según Albornoz (2006), está basado en:

Es una herramienta objetiva, metodológica que permite al gerente y al empleado fortalecer la empresa, que ayuda a potenciar el desarrollo de su personal a corto, mediano y largo plazo, mide las políticas que servirán como guía al momento de medir el rendimiento al personal, la cual detecta conocimientos, habilidades y actitudes. (p. 189).

De esta manera, hacer un análisis de competencias de un empleado significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, es decir, define las debilidades y fortalezas para las acciones enfocadas hacia el crecimiento o desarrollo continuo. No obstante, Albornoz, (2006), describe “un análisis de las competencias del recurso humano debe estar directamente relacionado en el diseño del puesto de trabajo, al no llevarse a cabo, entonces el análisis carece de validez”. (p. 199).

En este sentido, los parámetros para la elaboración de los modelos deben estar medidos con los valores de la organización, factores cuantitativos y cualitativos del puesto de trabajo, donde el peso de cada uno de estos elementos debe ser conocido por el evaluador, para que los errores de carácter subjetivo se vean disminuidos. No obstante, Salcedo, (2005), señala que:

Son graves los problemas que confrontan las organizaciones en cuanto al desarrollo de competencias en su personal, que generen discrepancias e inquietudes en la institución y puedan afectar de manera negativa la cultura organizacional, debido a que a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización. (p. 37).

Por ello, el personal gerente tiene bajo su obligación el cumplimiento de roles de significativa importancia para la condición de hacer cumplir las políticas a través de su función gerencial, bajo la concepción de eficiencia, la cual propicia un acentuado interés por los mecanismos organizativos, que le permitan optimizar su desempeño en la gestión que realizan.

Bajo este enfoque, en el sector de la construcción ubicado en la Ciudad de Maracay, Municipio Girardot, Estado Aragua, se detectan situaciones que deben ser manejadas, desde el ámbito de la gerencia organizacional, donde el estudio, a través de conversaciones con empleados y personal administrativo, que laboran en este campo, que existe un bajo desempeño laboral, poco desarrollo de habilidades y competencias en el personal, con lo que influye en que no se conoce la realidad de la misma, es decir, bajo esta premisa, se acentúa la relevancia de trabajar en el sector de la construcción, para desarrollar las competencias laborales como estrategia para la captación y selección del talento humano, ya que mediante observaciones directas se logró detectar lo siguiente:

Existe una falta de procedimientos formales de contratación a nivel operacional, donde las vacantes se llenan con conocidos de algún trabajador o con personas que van directamente a terreno a solicitar empleo, en la cual está situación

reduce los incentivos para la especialización, ya que si una persona es capaz de hacer todo tipo de trabajos, ella tiene mayores oportunidades de trabajo.

Igualmente, se constata la existencia de una estructura jerárquica fuerte con un régimen muy inflexible, donde las instrucciones se transmiten de acuerdo a la escala jerárquica sin consultar la opinión de quien las ejecuta, asimismo, debido a los bajos requerimientos de entrada al sector, los trabajadores de la construcción presentan una baja educación y capacitación, lo que produce desconfianza de parte de ellos, frente a las innovaciones tecnológicas, las que ven como una amenaza, debido a que su aprendizaje es por lo general en terreno, aprendiendo de aquellos trabajadores con mayor experiencia.

Por otro lado, las comunicaciones se dan principalmente a través del medio verbal, mediante un flujo descendente con escasa retroalimentación de abajo hacia arriba, en el cual el trato hacia el superior es respetuoso por la fuerte estructura jerárquica presente y los roles son muy amplios y las responsabilidades recaen sobre cualquiera.

De esta manera, la confianza en la toma de decisiones es baja por miedo a equivocarse, producto del bajo nivel educacional y la alta rotación de personal. Por tal motivo, surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿De qué manera el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay del estado Aragua, determina y garantiza el desempeño del personal que labora en dicha organización?

2. ¿De qué manera el desarrollo por competencia contribuye a la formación de de supervisores en pro de un desempeño idóneo para una empresa del sector construcción ubicada en Maracay, Municipio Girardot del Estado Aragua?
3. ¿Cómo desarrollar planes formativos orientados al desarrollo de competencias para el fortalecimiento profesional de los supervisores en el sector construcción, ubicado en la ciudad de Maracay del Estado Aragua?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Desarrollar competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de las necesidades que identifican al personal supervisorio que labora en una empresa del sector de la construcción de la ciudad de Maracay del Estado Aragua.
2. Describir el proceso formativo que se lleva a cabo a los supervisores en el sector construcción, ubicado en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua.

3. Proponer las competencias idóneas en pro de la formación de supervisores en una empresa del sector construcción, ubicado en la ciudad de Maracay Municipio Girardot Estado Aragua.

### **Justificación de la Investigación**

La investigación es relevante, ya que proporcionará las competencias que les permitirá conocer el potencial de los empleados en su rendimiento laboral, en la objetividad, prioridad e información del desempeño, en función de identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal. Así mismo, se considera importante realizar la presente investigación, debido a que sirve de base y fundamento a las principales acciones y movimientos de los empleados, a fin de que esta organización procure la eficiencia del mismo, para motivarlos a mejorar y mantener un rendimiento de acuerdo a las demandas de la sociedad productiva financiera para lo que fue creada.

Por ello, el estudio se justifica al desarrollar las competencias idóneas para formación de supervisores en el sector construcción, que va a permitir calificar al personal de acuerdo con características que propician la eficiencia, competitividad y productividad para beneficio de la institución en sus funciones, ya que va a proveer información para la toma de decisiones, en cuanto a funciones y responsabilidades y determinar un enfoque en la forma de mejorar el desempeño, no sólo por el hecho de contar con un buen proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, sino también por alcanzar un talento humano eficiente, motivado y con sentido de pertenencia.

Por otro lado, la investigación es importante para medir los logros cuantitativos y cualitativos centrados en la definición de metas y objetivos del análisis

de competencias para identificar técnicas apropiadas por la recolección de la información, donde su significación está en proveer acciones estratégicas con el fin de adecuarlas a las exigencias de un servicio en el sector construcción, eficaz y eficiente, para suministrar operaciones precisas de orden administrativo, talento humano y legal en el cumplimiento de los deberes y obligaciones para desempeñar las funciones inherentes a su cargo.

Así pues, se considera, que las competencias laborales contribuyen en la necesaria responsabilidad social, en donde se fomenta el desarrollo del talento humano, conociendo la calidad profesional de cada uno de los empleados, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Por lo tanto, se espera que con la aplicación este estudio se conviertan en fuente de información útil en próximos diseños en orientaciones metodológicas y prácticas, para proponer cambios necesarios del comportamiento, aptitud, habilidades y conocimientos en función de mejorar los puestos o cargos en las organizaciones, en la cual va a definir un proceso correctivo de las deficiencias individuales y organizacionales que conlleven a fortalecer la gestión del talento humano para ejecutar, dirigir e inspeccionar los servicios, en el cual va a identificar la superación del mismo, capacidad y potencial a la obtención de conocimientos de valor.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

La responsabilidad que se le asigna a la administración del recurso humano en el desarrollo de las sociedades y en la solución de los problemas, ha ido creciendo en forma vertiginosa, por ello en la actualidad los enfoques y basados en competencias permiten el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada en el comportamiento y desempeño de que la empresa valoriza a los empleados, en donde se ha generado el interés por desarrollar investigaciones que abordan esta temática, haciendo mención a los siguientes:

Candel, M (2012), desarrollo una investigación titulada: Las Competencias Laborales como Predictoras del Desempeño en una Empresa del Sector del Juego. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad de Murcia. España. El objetivo principal de esta investigación ha sido buscar predictores del desempeño laboral entre las competencias profesionales (siguiendo el modelo teórico de Bartram), las variables sociodemográficas y los rasgos personales. La muestra del estudio ha estado compuesta por trabajadores de una empresa del sector de casinos de juego, a los que se administró el cuestionario de personalidad SOSIA, una valoración del desempeño y se les evaluó sobre competencias mediante una entrevista semi-estructurada. Los principales resultados han sido: en cuanto a las variables sociodemográficas su influencia sobre los aspectos concretos de esfuerzo diario y precisión técnica, en las competencias profesionales la alta capacidad predictiva del Trabajo en Equipo y la escasa aportación de las variables de personalidad o de

valores. Por último se discuten los resultados y se señalan las distintas repercusiones que tienen estos hallazgos en la gestión de la organización, sobre todo en selección, promoción y gestión del talento.

La investigación se vincula con el objeto de estudio, ya que resalta la importancia de las competencias profesionales adecuadas, para la toma de decisiones efectivas y beneficiosas para todos los integrantes de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, basándose en la innovación, creatividad y desarrollo de nuevos conocimientos que garanticen su verdadera funcionalidad en la gestión de la organización, sobre todo en selección, promoción y gestión del talento.

Por su parte, Morales, (2010), presento un estudio titulado: Elaboración de las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, Basados en Competencias Laborales, en una Empresa Farmacéutica. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad de San Carlos. Guatemala. El presente documento se inició con la elaboración de descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en competencias laborales, las cuales determinan los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes requeridas para ejecutar con eficiencia las funciones de determinado puesto; se utilizó el análisis funcional el cual va de lo general a lo específico, desglosando las funciones hasta llegar a determinar los elementos de competencia, dicho proceso está compuesto por cuatro pasos: mapa funcional, normas técnicas, matriz funcional y descripciones de puestos.

Con la finalidad que sirva de guía para realizar las Descripciones de Puestos basados en Competencias Laborales para el resto de departamentos de la Empresa Farmacéutica, con ello además se pretende: contratar personal basado en un perfil laboral, establecer la estructura salarial basada en competencias demostradas por los

empleados, diseñar programas de capacitación, mejorar el clima organizacional, y demás.

La investigación propuesta se relaciona directamente con el estudio actual, en vista de que hace referencia Competencias Laborales, las cuales determinan los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes requeridas para ejecutar con eficiencia las funciones de determinado puesto o cargo en cualquier tipo de organización.

Así mismo, Huamani, (2012), en un estudio denominado: "Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana". La presente investigación se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales, conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales, sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo. Para ello se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. A este grupo de empresarios, seleccionados bajo criterios aleatorios, se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo, observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas en profundidad, para demostrar las hipótesis planteadas en la presente investigación y proponer una mejor distribución de planta en el proceso productivo, se elaboran el catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto tipo desde este enfoque. En ese orden de ideas, las recomendaciones pasan porque se instituya un proceso de formación y capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público deben asumirlas.

La investigación antes descrita, se relaciona con el presente trabajo, por cuanto

plantea la importancia de asumir la necesidad de emplear nuevas competencias que fortalezcan el interés en el personal gerencial de las instituciones hacia el ejercicio efectivo del desarrollo organizacional, como condición técnica y humana que no debe faltar en la práctica gerencial para la conducción del personal hacia la aceptación y apertura al cambio, coincidiendo en el significado de la temática abordada para el funcionamiento efectivo de las organizaciones.

Al respecto, Couto, (2009), en una investigación titulada: Competencias del Cargo Operador Metro Según Servicio, Nivel del Cargo y Antigüedad. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar por título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. El presente trabajo de grado aborda una problemática relacionada con la gestión de recursos humanos, (en adelante RRHH), basada en gestión de competencias, entendida como un modelo integral de gestión de los RRHH que contribuyen a la detección, adquisición y reforzamiento de las competencias que dan valor añadido a la empresa y que la distinguen en su sector. Mide el efecto de las variables del servicio del cargo Operador Metro, nivel del cargo de las personas encuestadas y su antigüedad en la C.A. Metro Caracas, sobre la valoración de las diez (10) competencias del cargo Operador para cada uno de sus servicios: Operador Metro en Servicio de Estación (OSE), Operador Metro en Servicio de Tráfico (OST), Operador Metro en Servicio de Protección (OSP) y Operador Metro en Servicio de Equipo (OSQ). Los trabajadores encuestados fueron ciento treinta y cuatro (134) sujetos distribuidos de la siguiente manera: ochenta (80) operadores, cuarenta (40) supervisores e inspectores y catorce (14) sujetos en cargos directivos. Estas competencias fueron derivadas del estudio que realizó Couto, M, (2009).

El trabajo se ubica dentro de los parámetros dentro de la investigación comparativa y cuantitativa, el diseño empleado es descriptivo, transeccional. Entre los

hallazgos se pueden resaltar el efecto de las variables en las competencias, evidenciándose que la más importante es servicio. Adicionalmente, la jerarquización de las competencias para cada servicio permite descartar las competencias menos importantes.

La investigación citada anteriormente se vincula al estudio, ya que describe la importancia de las competencias en una organización, y la capacidad para emprender acciones eficaces en mejorar el talento y las capacidades de los empleados.

De igual manera, Rondón, (2010). Diseño de una Estrategia de Liderazgo Bajo un Modelo de Competencias para un Mejor Desempeño del Potencial Humano Disponible. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar por título de Especialista en Administración de Empresas Opción: Finanzas. En esta investigación se diseñó una estrategia de liderazgo que puede ser implementada por un líder en cualquier unidad u organización bajo un esquema de competencias, considerado este último por muchos especialistas como una de las herramientas más útiles y al alcance de los nuevos estilos de liderazgo que contribuyen a mejorar el desempeño del recurso humano disponible en toda organización.

Tal diseño fue concebido en función del diagnóstico generalizado percibido por algunos estudiosos del tema, así como también la gran variedad de teorías desarrolladas hasta la fecha y que sirvieron como herramienta de discernimiento para su estructura, arrojando un resultado que demanda en los nuevos líderes, especial atención ante los más recientes cambios y tendencias organizacionales. Finalmente, la metodología desarrollada en el diseño visto este como actividad y su estrategia consolidada permitieron plasmar con modelos, principios, acciones u otros elementos,

la necesidad emergente que se siente por mejorar toda gestión y procesos propios de cada organización, como un aporte al mas efectivo desempeño individual y colectivo.

Así pues, el estudio anterior se vincula a la investigación propuesta al ofrecer estrategias de liderazgo bajo el modelo de competencias significativas entre los empleados y jefes de una organización, para fomentar mayores niveles de interacción y fortalecer el proceso comunicativo, sobre la base de la evaluación del desempeño laboral.

Los estudios antes señalados ratifican la importancia del estudio propuesto, al generar información sobre la competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias gerenciales y sus requerimientos de capital humano y que hacen que se atiendan más eficientemente las necesidades de la misma.

### **Bases Teóricas**

La importancia de un estudio sobre las competencias laborales para formar y desarrollar el talento humano, se corresponde a la búsqueda de bibliografías y estudiosos del tema, en un contexto de los modelos de competencias que están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos, para un análisis de las diferentes teorías y postulados que la avalan. De esta manera, se describen a continuación las siguientes:

### **Las Competencias y sus Diversas Acepciones**

Las competencias establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, por una parte, y las cualidades

individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria, por otra. Sobre éstas han sido mucho los autores que la han definido y entre ellos se encuentran:

Aranéda, y Calderón, (2000) la definen como “conducta laboral demostrada, o experiencia en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas” (p.130). Así mismo, Reis (1992), cita que las competencias “se refieren a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (p.65), y Ducci, (1997), acota que es “construcción de aprendizaje significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (p.87).

En este sentido, las competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, que no provienen de la aplicación de un currículum, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Por lo que, en el sector construcción existen situaciones de trabajo que ameritan el estudio de las competencias, debido a que en este sector los puestos de trabajo requieren de muchas destrezas, las cuales deben ser evaluadas según las necesidades de cada cargo, lo que permitirá su desempeño de manera adecuada y eficaz. Por su lado, McClelland (2007), las define como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional” (P.111).

Ahora bien, lo que McClelland llamó características subyacentes supone en realidad un concepto muy ambicioso al englobar en él todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral” (p.176). Con ello, las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus capacidades cognoscitivas como las aptitudes, los rasgos de personalidad, las tendencias de conducta, las actitudes y los conocimientos adquiridos que son los teóricos y prácticos.

### **Aptitudes**

Según lo plantea Ducci, (1997):

Hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles similares de dificultad de la tarea o en medidas derivadas que se basan en tales niveles similares en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables. (p.187).

De esta manera, las tareas implicadas en la definición son aquellas en las que un correcto o apropiado procesamiento de la información mental resulta crítico para el éxito del rendimiento, en la cual las aptitudes no informan de los comportamientos que las personas desarrollan en sus puestos de trabajo, sino de las capacidades intelectuales.

### **La Personalidad como un Factor Identificador en las Competencias**

Según lo cita Aranéda y Calderón (2000), “viene a ser el conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada” (P.78). Es decir, implica un

grado de estabilidad temporal y transituacional moderado, así como una contribución temperamental genética que interactúa con la situación ambiental.

En esta perspectiva, los rasgos de personalidad son tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de la adaptación de un sujeto a su ambiente.

De modo que, son distintos de los estados y actividades que describen aquellos aspectos de la personalidad que son temporales, breves y provocados por circunstancias externas, donde muchas veces los rasgos se estimulan en una situación y no en otra, con ello un rasgo expresa lo que una persona por lo general hace en la mayoría de las situaciones, no lo que hará en alguna situación, siendo que el concepto de rasgo es necesario para explicar la consistencia de la conducta, mientras que reconocer la importancia de la situación es necesario para explicar la variabilidad de la conducta. Bajo este marco, el concepto de rasgo supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo y a través de las situaciones, se distinguen cinco tipos de rasgos, en la cual según lo cita Aranéda y Calderón (2000), centrados en:

1. Rasgos de capacidad. Se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva.
2. Rasgos de temperamento. Se relacionan con la vida emocional de la persona.
3. Rasgos dinámicos. Se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto.
4. Rasgos superficiales. Expresan conductas, que en un nivel superficial pueden parecer unidas, pero en realidad no siempre aparecen y desaparecen varían juntas.
5. Rasgos fuente. Expresan una asociación entre conductas. (p.88).

En este contexto, la inteligencia es un ejemplo de rasgo de capacidad, igualmente, los rasgos de temperamento, se vinculan a la cualidad estilística de la conducta, en los rasgos dinámicos, se relacionan a los tipos de metas que son importantes para las personas, en los rasgos superficiales, se tiene que no necesariamente se tiene una causa común y los rasgos fuente, que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independiente de la personalidad.

### **Las Actitudes como Componente de las Competencias**

Al respecto, Ducci, (1997), expresa que es la “disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado” (p.50). Con ello, el conjunto de valores personales e interpersonales que posee el sujeto determinará en gran medida sus actitudes.

### **Conocimientos**

Según McClelland (2007), los conocimientos, son “representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas y conceptos organizados para uso futuro” (p.99). Es decir, el conocimiento incluye las destrezas de saber cómo hacer uso efectivo de hechos o cuando se organiza de manera apropiada, permite transferir la experiencia del pasado al futuro, predecir y controlar los acontecimientos e inventar nuevos futuros, donde se distinguen dos tipos de conocimientos, según Ducci, (1997), “el adquirido en la formación tradicional: conocimiento teórico y el adquirido por la experiencia profesional que es el conocimiento práctico” (p.39). De allí que la técnica adecuada para evaluar los conocimientos es a través de un análisis exhaustivo de: la formación del sujeto, su experiencia profesional y las herramientas de evaluación.

## **Tipos de Competencias**

Según lo expresa Mattos, (2009), las competencias se clasifican en las siguientes categorías:

Habilidad: es la capacidad de realizar tareas físicas o intelectuales. Conocimiento: es la información que una persona tiene sobre un área determinada. Rol social: es la imagen que una persona proyecta en público. Imagen propia: es el sentido de identidad y valor que una persona tiene de si misma. Rasgo: son las características permanentes de una persona, y pueden estar relacionados con capacidades físicas. (p.33).

Por ello, existen diferentes tipos de competencias, en la cual el gerente puede lograr las estrategias organizativas son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar y su impacto en la filosofía de la organización. Butteriss, (2001), las clasifica como “competencias generales: conocimiento de la empresa, servicio al cliente, innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos, respaldo al cambio organizacional, trabajo en equipo, liderazgo habilidades interpersonales, eficacia personal” (p.187). En este sentido, el uso de estrategias para desarrollar competencias permite generar e identificar modelos comunicacionales efectivos, está en la aplicación de técnicas asertivas para el logro de procesos administrativos que beneficia las funciones y operatividad en una institución u organización.

De allí que, se reconoce la influencia de las representaciones mentales y los paradigmas en el éxito de cualquier unidad organizativa, que facilitan herramientas para resolver conflictos y manejar soluciones en la filosofía de ganar ganar. Es

decir, crear compromisos de aplicabilidad de las competencias asertivas para el mantenimiento de las funciones que realiza cada personal y con ello se logra el objetivo organizacional.

### **Competencias Laborales**

Las competencias laborales, según lo acotan Levy – Leboyer, citado por Preciado, (2006), se consideran:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.” (p.5).

Lo acotado por el autor infiere que se definen las bases para la selección de personal, reclutar personal previamente certificado, facilitan la detección de necesidades de capacitación, la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.

Así mismo, según lo acota, Preciado, (2006), el modelo para el desarrollo de competencias, “es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas” (p.91).

Así pues, existe una incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo, a través de disminución de la rotación sustentada en un adecuado modelo

de competencias, en donde se eleva el nivel de conciencia del personal en su propia superación, se facilita el proceso de promoción interna y constituye un importante requisito de la certificación de las normas de la empresa.

Igualmente, la evaluación de competencias se realiza con la finalidad de saber qué tipo de trabajador se está contratando, en cuanto a las competencias de desempeño que permite detectar carencias en los empleados que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior, donde el objetivo de evaluar las competencias laborales es definir la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo, donde es la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de aprendizaje de los mismos, sino que se aplica en los procesos laborales.

De este modo, existen competencias laborales en el desarrollo de la conducta, en la que según Pérez, (2006), cita que son “habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo” (p.77). Por ello, es el referido a la orientación al logro, pro actividad, rigurosidad e innovación, en la cual también existen las competencias funcionales, asociadas a las competencias técnicas, para las actividades que componen una función laboral, donde se describe y ejemplifica el nivel de desempeño para las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo.

En este contexto, las competencias de empleabilidad, según lo diseña Robbins, citado por Loinaz, (2006), están centradas en:

El conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades genéricas para: obtener empleo, mantener un empleo, transitar entre diferentes puestos y roles dentro de la organización para satisfacer nuevos requerimientos

laborales, conseguir un nuevo empleo si se requiere, crecer y desarrollarse en cada empleo a partir de administrar el propio aprendizaje y de tomar decisiones en función de proyectos e intereses personales y posibilidades reales. (p.59).

Es decir, las competencias de empleabilidad, consisten en identificar las áreas ocupacionales, en función de las capacidades de los trabajadores, donde se realizan estudios con el fin de hacer un perfil de cada sector productivo, para tener una base fundada y orientadora en la especificación de las competencias laborales, ya que se estudian las tendencias del mercado como requerimientos de calidad de servicio o productos, cambios en la tecnología y en la organización del proceso productivo, siendo el nivel de calificación de la fuerza de trabajo actual, medido en habilidades y actitudes, oferta y demanda de formación y capacitación, calidad y pertinencia de esta oferta y proyecciones de demanda de fuerza de trabajo.

### **Evolución de las Competencias según los Niveles Jerárquicos**

Para Alles, (2007), “a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias” (p.198). Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias, en donde la visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que las poseen.

### **Modelo de Gestión por Competencias**

Un esquema global por competencia según Alles (2007), “debe relacionarse con toda la organización y con todos los procesos” (p.99). Acotando

además que no es posible pensar en implementar un modelo de gestión por competencias sin que se vean afectados o modificados todos los procesos de recursos humanos, en donde las características para la implementación con éxito de un modelo de gestión por competencia son que el modelo sea aplicable y no teórico, comprensible por todos los integrantes de la organización, útil para la empresa, fiable, de fácil manejo y que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

Por ello el propósito de la implementación de desarrollar competencia se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

### **Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en cada Proceso de Recursos Humanos**

Según Alles, (2007), se deben seguir los siguientes pasos:

Selección, entrevistas por competencias, evaluaciones por competencias, evaluaciones de potencial, compra-venta de empresas, planes de carrera y sucesión, análisis y descripción de puestos, capacitación y entrenamiento, desarrollo de recursos humanos, evaluación de desempeño, evaluación de compensaciones. (p.167).

De esta manera, la gestión por competencias, están centradas las técnicas, interpersonales y de solución de problemas, donde la mayor parte de este modelo, busca modificar una o más de estos pasos, es decir, se dirigen a mejorar las capacidades específicas de un puesto de trabajo, de esta manera, buscan el desempeño del trabajo que depende de la habilidad del trabajador para interactuar de manera

efectiva con los compañeros de labores y el jefe, siendo que algunos empleados poseen habilidades interpersonales excelentes y otros requieren entrenamiento para mejorarlas.

Por otro lado, en la solución de problemas, la gerencia debe mejorar estas habilidades mediante el entrenamiento, es decir, la participación en actividades que despierten habilidades lógicas y razonamiento para definir problemas, evaluación de causas, desarrollo de alternativas y creatividad, análisis de alternativa y selección de soluciones.

En relación a ello, en la formación de supervisores, en el área administrativa de una empresa, se centran en que van a aportar conocimientos y capacidades especiales en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades de la organización, lo que tiene una fundamental aplicación en la concepción específica de la gerencia, tal como lo plantea Alles, (2007), quien al respecto expresa: “la formación de personal, en una empresa, en la línea de mando, cada nivel cuenta con un representante de la dirección que ocupa y de la cual se generan las directrices que han de cumplirse para el logro de los objetivos del proceso, y en esa misma medida, la capacitación debe responder a ella” (p. 19).

Visto de esta manera, se conoce como gerencia el cargo que ocupa un director el cual tiene como responsabilidad múltiples funciones entre las cuales resalta, representar la organización a su mando y coordinar los recursos, metas y objetivos, a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos, en el cual la gerencia, es sinónimo del ejercicio de autoridad que delega el cargo asignado.

## **Las Competencias Idóneas**

La formación por competencias debe ser el nuevo marco de referencia para orientar la formación continua del talento humano dentro de las organizaciones, que permita mejorar la eficiencia y la eficacia para alcanzar la misión y objetivos organizacionales.

Por consiguiente, Urquijo y Bonilla. (2008), señalan que “las competencias más idóneas permitiría asegurar la salud y el vigor de las organizaciones e incluso su clonación, cuando el éxito y los logros lo ameriten” (p.124). En base a este modelo está la consideración de que un profesional ha de poseer un conjunto de competencias idóneas para conseguir los resultados que su organización espera de su ocupación concreta. La formación continua debe aportar las cualificaciones necesarias que hagan posible alcanzar estas competencias.

## **Plan de Formación**

Al respecto, Albornoz, (2006), señala que un plan de formación “es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo” (p.110). En lo esencial, se corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la organización.

En atención a ello, el plan de formación, prepara e integra al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. Es decir, tal como lo señala Pérez, (2006):

El plan de formación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. (p. 105).

Dentro de este contexto, el gerente de la organización busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio y proveer y solucionar problemas potenciales dentro de la misma. De allí que, es necesario según Pérez, (2006). “detectar y analizar las necesidades” (p. 106).

En efecto, se van a identificar fortalezas y debilidades en las necesidades de conocimiento y desempeño, se diseña del plan de capacitación en objetivos, contenidos, recursos, estrategias, lapso y evaluación. Por lo tanto, esto lleva una validación, una ejecución y se determinan los resultados del plan de capacitación.

Por otro lado, tradicionalmente la naturaleza y el propósito de cualquier organización, sea pública o privada, de servicios o productos ha sido la de obtener buenos resultados a través de cumplir los objetivos. De allí que, cuando se detectan fallas o no se cumplen a cabalidad los mismos, según lo acota Pérez, (2006), “es necesaria la capacitación, para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan” (p.305).

Por lo tanto, la formación es una estrategia que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona, en donde en una empresa u organización promueve el desarrollo integral del personal, el desarrollo de la organización y propicia y fortalecer el conocimiento técnico

necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. Así pues, la función de formación es parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo, en donde Albornoz, (2006), describe que “la formación viene acompañada de un conjunto de expectativas que al ser experimentadas, conduce a la empresa a cambiar comportamientos y conductas en los trabajadores” (p.310).

De este modo, cuando el diagnóstico de la organización refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación, así como también es necesario aplicar la capacitación cuando la organización presenta baja producción, no se cumplen normas de rendimiento, aumento en la tasa de accidentes, existe rotación de personal, ausentismo laboral, esto genera la necesidad de motivar un mejor desempeño en el personal a través de la formación.

### **Empresas del Sector Construcción**

Según Castro, L. (2004), “el vocablo construcción como el arte de construir, entre otras acepciones, como el método, el conjunto de reglas para hacer una cosa bien” (p.99). De allí que, la construcción es el método de o el conjunto de reglas para hacer una buena obra, entendida esta última palabra como el resultado del ejercicio de dicho arte.

En esta perspectiva, la construcción es una industria que tiene unas características especiales que dificultan su administración y la obtención de una buena y uniforme calidad de su producto obra y que la diferencia de otras industrias, como se deduce de la enunciación de alguna de ellas, lo que vienen a ser de carácter nómada, la constancia de las materias primas y procesos son más difíciles de conseguir que en otras industrias de carácter fijo, en la cual produce productos únicos y no seriados, en la cual utiliza mucha mano de obra poco calificada que tiene pocas posibilidades de promoción, asimismo el producto de la construcción es único o casi único y la experiencia de usuario.

Es indudable que uno de los objetivos de la empresa, es de satisfacer la necesidad que pretende cubrir, por tanto el cliente demandara una retribución a través de un servicio eficiente en costo, en tiempo y calidad, donde los individuos de una sociedad tienen necesidades que se pueden satisfacer a través de la ingeniería civil, necesidades habitacionales a través de la construcción de viviendas unifamiliares, edificios multifamiliares, conjuntos habitacionales.

### **Bases Legales de la Investigación**

Existe un amplio marco legal que se considera perteneciente al estudio contenido en postulados jurídicos de los diversos instrumentos que norman al país, en el ámbito relacionado a las competencias, tomándose en cuenta la:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999), establece en su o Artículo 110 lo siguiente en referencia al Capítulo VI De los Derechos Culturales y Educativos:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía. (p.27).

En este sentido, el estado prevé la instrumentación legal respecto a las actividades que se relacionan con el proceso de conocimiento y formación, que permita el desarrollo constante de los ciudadanos.

Por otra parte, Ley Orgánica de Educación. (2009), en su Título VI De las Obligaciones de las Empresas establece en su Artículo 108 lo siguiente:

Las empresas, en la medida de sus posibilidades económicas y financieras, estarán obligadas a dar facilidades a sus trabajadores en orden a su capacitación y perfeccionamiento profesional, así como a cooperar en la actividad educativa y cultural de la comunidad. Estarán obligadas también, a facilitar las instalaciones y servicios para el desarrollo de labores educativas, especialmente en programas de pasantías y de cursos cooperativos, de estudio-trabajo y en todos aquellos en los cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y tecnología. (p.32).

En este contexto, lo señalado en el artículo establece las directrices que deben estar dentro de las empresas en cuanto a la capacitación y perfeccionamiento profesional de los trabajadores en la organización.

De igual manera la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. (2012), en el Capítulo III de la Educación desde el Trabajo Mejoramiento Continuo Artículo 314 expresa lo siguiente.

En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción. (p.40).

Así, mismo en el mismo Capítulo III de la Educación desde el Trabajo Facilidades para la formación en la entidad de Trabajo Artículo 317 establece lo siguiente:

Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo. (p.40).

En función de los artículos antes mencionados, éstos fortalece el fundamento legal que sirve de base para sustentar la investigación objeto estudio, a fin de llevar un sistema de formación eficiente y eficaz para mejorar la las habilidades y conocimientos del servicio dentro de la organización.

En este contexto, la Ley de Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesionales Afines. (1958), en el Capítulo VI de las Construcciones, Instalaciones y Trabajos, señala en sus Artículos lo siguiente:

Artículo 14. Todas las construcciones, instalaciones y trabajos relacionados con las profesiones a que se contrae la presente Ley deberán realizarse con la participación de los profesionales necesarios para garantizar la corrección, eficacia y seguridad de las obras. Los profesionales deberán abstenerse de prestar su concurso profesional cuando esta disposición no sea satisfactoriamente cumplida y dejan de acatarse las medidas que ellos indiquen con ese fin.

Artículo 15. Las empresas que se propongan ejecutar construcciones, instalaciones o trabajos para entidades públicas, además de cumplir los requisitos establecidos en el artículo anterior, deberán designar ante ellas como representantes técnico a un profesional en ejercicio. Igualmente, las empresas o personas que se dispongan a proyectar o ejecutar construcciones, ampliaciones, transformaciones o reparaciones, deberán designar, representantes profesionales para discutir los asuntos técnicos ante las oficinas de la administración pública encargadas de otorgar permisos de construcción.

Artículo 16. En los diferentes aspectos del proyecto y de la ejecución de construcciones, instalaciones y trabajos, la participación de los profesionales debe quedar claramente determinada a los efectos de delimitar su responsabilidad.

Artículo 17. Durante el tiempo de ejecución de una construcción, instalación o trabajo es obligatoria para el empresario, la colocación en la obra, en sitio bien visible al público, de un cartel que contenga el nombre de la empresa y del profesional o profesionales responsables, junto con el número de inscripción de estos últimos en el Colegio de Ingenieros de Venezuela, a los efectos de lo dispuesto en el artículo anterior.(p.04).

Lo expresado en los artículos anteriores permite vincular los fundamentos legales en la investigación, a fin de mejorar la práctica administrativa e institucional en el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del Sector Construcción ubicada en la Ciudad de Maracay del estado

Aragua. Venezuela, para la productividad y eficiencia de la misma, en concordancia con lo establecido en la instrumentación requerida para ello.

## MARCO CONCEPTUAL

**Actitudes:** Disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado.

**Administración:** Consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones en el proceso de organizar, dirigir, y controlar las actividades de los miembros del grupo.

**Aptitudes:** Hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles similares de dificultad de la tarea o en medidas derivadas que se basan en tales niveles.

**Administración de Recursos Humanos:** Son actividades necesarias para dotar a la organización de personal y mantener un alto desempeño de los mismo.

**Competencia:** Establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria, por otras.

**Competencia Laboral:** son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

**Conocimientos:** Representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas y conceptos organizados para uso futuro.

**Desarrollo de competencias:** Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

**Efectividad:** Constituye un indicador de la calidad de gestión efectuada por el gerente para el logro de los objetivos y metas que establece la institución.

**Eficacia:** Se ocupa de que las actividades se completen.

**Eficiencia:** Es minimizar el costo de los recursos para la consecución de metas.

**Estructura Organizacional:** Es un modelo en los cuales se establecen los criterios necesarios para el funcionamiento de la Organización.

**Motivación:** Es un constructo teórico que explica la iniciación, dirección e intensidad del comportamiento del sujeto.

**Organización:** Es el proceso de conseguir la mayor eficacia posible en el conjunto de operaciones que componen la actividad de la empresa.

**Personalidad:** Viene a ser el conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada.

**Plan de capacitación:** Es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo.

**Planificación:** Es la primera etapa del proceso administrativo y determina cuáles son los objetivos deseados y que deben alcanzarse en una organización.

**Sector Construcción:** Arte de construir, entre otras acepciones, como el método, el conjunto de reglas pasa hacer una cosa bien.

**Supervisar:** Es el examen sistemático e intencionado, realizado por un ente capacitado denominado supervisor de una obra de construcción, de acuerdo al diseño preestablecido y a los documentos que constituyen el contrato.

**Supervisión:** Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

### Operacionalización de las Variables.

**Objetivo General:** Desarrollar las competencias idóneas en pro de la formación de supervisores de una empresa del sector construcción, ubicado en la ciudad de Maracay Municipio Girardot Estado Aragua.

Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desarrollo de competencias	Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.  Preciado, (2006)	Gerencial	-Habilidades -Conocimientos -Rasgos -Aptitudes -Actitudes	1 2 3 4 5
Formación de Supervisores	La formación de personal, en una empresa, en la línea de mando, cada nivel cuenta con un representante de la dirección que ocupa y de la cual se generan las directrices que han de cumplirse para el logro de los objetivos del proceso, y en esa misma medida, la capacitación debe responder a ella. Allen, (2007).	Entrenamiento y capacitación	- Necesidades de conocimiento -Mejoramiento continuo -Selección -Entrenamiento -Capacitación -Evaluación	6-7 8-9 10-11 12-13 14-15 16-17
Sector Construcción	Arte de construir, entre otras acepciones, como el método, el conjunto de reglas para hacer una cosa bien. Castro H. (2004).	Organizacional	-Calidad del producto -Mano de obra calificada -Servicio eficiente	18 19 20

**Fuente:** Pernía. S (2014)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Según Hurtado, (2010), “la metodología incluye los métodos, las técnicas las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudios” (p.43). En esta forma comprende los aspectos que se detallan a continuación.

#### **Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio se enmarca en el paradigma cuantitativo, que según Arias (2004), plantea que “es un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (p.23). En tal sentido, este enfoque tiene como base datos primarios y se refiere a cada una de las operaciones que el investigador debe realizar para obtener la información directamente de la realidad, sin ningún tipo de internalización, lo que facilita el proceso de abordaje descriptivo y objetivo sobre el método aplicado, evidenciado en la profundidad de los métodos empleados en la construcción de los datos, propiciando veracidad científica y objetividad al estudio.

#### **Diseño de la Investigación**

Hurtado, (2010), cita “que el diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos...que permitan al investigador lograr la validez interna de la investigación” (p.36), es decir, tener un alto grado de confianza de que sus conclusiones no son erradas. El diseño da respuesta al dónde se recogerá la

información, si las fuentes son vivas, y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo.

En esta investigación, se utilizó el diseño de campo transeccional, como diseño de la investigación, que según Ruiz (2004), afirma que “el investigador recoge la información directa de la realidad, y los datos se obtienen a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario y la observación científica” (p. 19), pues la fuente de la información proviene principalmente de personal que labora en el sector de la construcción en la Ciudad de Maracay, Municipio Girardot del Estado Aragua, como de aquellos que tienen la responsabilidad de construir los procesos llevados a cabo por la oficina y los que colaboran directamente en la formulación de programas o proyectos en el ámbito de la construcción. Toda la información se recolectó en su ambiente natural, es decir, en las áreas de trabajo de empresas dedicadas al ramo de la construcción y las oficinas y gerencias vinculadas al objeto de estudio, en un solo momento.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación del presente estudio, corresponde a la modalidad de proyecto factible, que según Hurtado, (2010) refiere que “son todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad y basadas en conocimientos anteriores” (p.35).

De allí que, la propuesta de esta investigación se basa en el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formar supervisores en una del sector construcción, ubicado en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, y busca mejorar una problemática en cuanto la inexistencia de marcos

referenciales que orienten la gestión, en el desarrollo pleno de competencias, y la efectividad y eficiencia del talento humano.

Por estar ubicada la investigación en proyecto factible, esta se desarrolló en tres (3) fases: Fase I: Diagnostico, en la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, análisis e interpretación de los resultados. Fase II, en la factibilidad financiera, operativa y económica de la propuesta. Fase III, en el diseño de la propuesta. Fase IV en la presentación de la Propuesta y finalmente Fase V en la evaluación de la propuesta.

### **Población y Muestra**

Para Tamayo, (2001), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen características en común, la cual se estudia y da orientación a los datos de investigación” (p.180).

En esta investigación, tratándose de una propuesta para el desarrollo de competencias idóneas en pro de formar supervisores en una del sector construcción, ubicado en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, el universo de estudio comprende, en primer lugar, a los trabajadores del sector construcción, que corresponde a cuarenta (40) personas y en segundo lugar, al equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas a este sector de la construcción, es decir diez (10) personas, quienes tienen la responsabilidad directa en la formulación de planificar y ejecutar los proyectos del sector de la construcción. Por lo tanto, la totalidad de la población es de cincuenta (50) personas. En ese sentido, no fue necesario tomar una muestra representativa, ya que es manejable y conocida.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

A los fines de recopilar la información requerida, para luego ser analizada y dar respuesta a los objetivos de la investigación, se definieron las técnicas y los instrumentos de recolección de datos. Al respecto, Hurtado, (2010), expresa que:

Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el como. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuestas y técnicas socio métricas, entre otras. (p.32).

La técnica más adecuada empleada en esta investigación, es la técnica de la encuesta, definida por Hurtado, (2010) como:

La formulación de preguntas directas a una muestra representativa de sujetos a partir de un cuestionario o guión previamente elaborado, con el fin de describir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarias para responder el problema de investigación (p.87).

De esta manera, se indagó en el personal que labora en el sector de la construcción objeto de estudio, la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, desde la perspectiva que orientan las variables de estudio.

Con relación al instrumento para recabar la información, es necesario saber que, según Hurtado, (2010), los instrumentos “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (p.89). Al respecto, el instrumento que se adecuó a lo que se necesita obtener de la población objeto de estudio, es el cuestionario, definido por Tamayo, M. (2001), como:

Un instrumento de gran utilidad en la investigación científica contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite además, aislar ciertos problemas que nos interesa principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio. (p.124).

De tal forma, que el instrumento elaborado en el presente estudio es una Escala de Likert definida por Ortiz, (2003), como:

Un método que se utiliza para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. (p.58).

De tal forma, el instrumento para la medición de las variables precisadas en la investigación, estuvo conformado por veinte ítems con alternativas policotómicas, (siempre, algunas veces, nunca), considerando la importancia de diagnosticar los mecanismos y procedimientos de gestión que actualmente se utilizan en el sector de la construcción, para el desarrollo de competencias en la formación de personal de la supervisión. (Ver Anexo A)

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

La validez del instrumento de recolección de datos se realizó tomando como referencia lo que señala Hernández, Fernández y Baptista, (2003), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende

medir” (p.236). La validez puede estar relacionada con el contenido, el criterio y el constructo o concepto, por lo tanto en este estudio se determinó la validez del instrumento a través de la técnica conocida como juicio de expertos, en el cual participaron un (01) especialista en investigación y dos (02) especialistas en el área gerencial contable, quienes corroboraron la construcción y contenido del mismo. Los expertos antes referidos al realizar la validación del instrumento presentaron las observaciones pertinentes que sirvieron para perfeccionar el instrumento.

(Ver Anexo B)

### **Confiabilidad**

La confiabilidad en el caso del cuestionario que se elaboró para la recolección de datos en el presente estudio, se desarrolló considerando lo expresado por Tamayo, M, (2001), p. 207, quien describe que esta es “la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo por investigadores diferentes da igual o parecidos resultados”. Antes de aplicar el instrumento se realizó una prueba piloto a ocho (08) sujetos con las mismas características de la población y luego de tabulados sus resultados estos se sometieron a la técnica estadística de coeficiente del Alpha de Cronbach, que se emplea para determinar la confiabilidad cuando se trata de instrumentos con alternativas policotómicas, siendo la fórmula de la misma:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

$$Si^2 = \frac{(R_1 - \bar{X}_1)^2 + (R_2 - \bar{X}_2)^2 + (R_3 - \bar{X}_3)^2 + (R_4 - \bar{X}_{41})^2 + \dots + (R_n - \bar{X}_i)^2}{n}$$

$$St^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}$$

Donde:

$K$  = número de ítems del instrumento

$S_i^2$  = varianza de cada ítem

$S_t^2$  = varianza del instrumento

$R_{(x)}$  = es la respuesta al ítem dada por el encuestador (x)

$n$  = es el número de ítems

$\bar{X}_i$  = Es la media del ítem

Luego de aplicada la prueba piloto y la estadística Alfa de Cronbach, se obtuvo como resultado un nivel de confiabilidad de 0,90, lo que indica que el instrumento tiene el suficiente nivel de confiabilidad para su aplicación a la población en estudio. (Ver Anexo C).

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Una vez realizada la recogida de datos a través del cuestionario descrito, comienza una fase esencial para toda investigación bajo enfoque cuantitativo, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objeto de estudio y su presentación conjunta, es decir el análisis e interpretación de los resultados.

A tal efecto, en el presente estudio se emplearon métodos propios de la estadística descriptiva, específicamente la distribución de frecuencia simple y porcentual, definida por Hernández, Fernández. y Baptista, (2003), como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías, agregándole frecuencias relativas que no son más que el porcentaje de casos en cada categoría, sobre el número total de casos, multiplicando por cien” (p.78).

Asimismo, los datos que reportó la aplicación del instrumento a los sujetos de la población, se presentaron en cuadros de frecuencia y porcentaje, así como en diagramas de barras por dimensión, para su mejor apreciación, interpretación y análisis descriptivo, fundamentados en las teorías disertadas en el desarrollo del estudio, para dar sustento a los mismos.

## CAPITULO IV

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### Resultados del Instrumento Aplicado

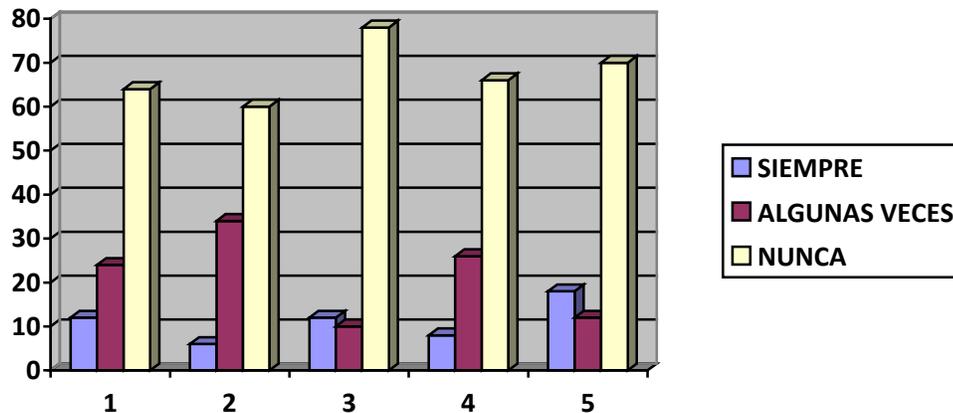
A continuación, se presentan de forma gráfica y porcentual, los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los cincuenta (50) sujetos que conforman la población en estudio, específicamente a cuarenta (40) trabajadores del sector construcción y diez (10) personas pertenecientes al equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas a este sector de la construcción, con el empleo de las técnicas que propicia la estadística descriptiva.

**Cuadro 1. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Desarrollo de competencias, Dimensión Gerencial, Indicadores habilidades, conocimientos, rasgos, aptitudes, actitudes.**

Ítems	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1	6	12	12	24	32	64
2	3	6	17	34	30	60
3	6	12	5	10	39	78
4	4	8	13	26	33	66
5	9	18	6	12	35	70

**Fuente:** Pernía S . (2014).

**Gráfico 1. Distribución de los ítems correspondientes a los Indicadores habilidades, conocimientos, rasgos, aptitudes, actitudes**



**Fuente:** Pernía S . (2014).

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados que muestra el cuadro 2, gráfico 1, obtenidos en el ítem 1, se pudo observar que el 12% de los sujetos encuestados respondieron que siempre se considera el desarrollo de habilidades en el proceso de entrenamiento de los trabajadores, mientras que el 24% expreso que solo algunas veces esto sucede y 64% expreso nunca, lo que indica una ausencia de criterios cualitativos que permitan verificar la efectiva del personal en el cargo para el cual fue contratado, aún cuando Ardilé, (2008), señala que entre las competencias están las habilidades las cuales “comprenden la capacidad de realizar tareas físicas o intelectuales...” (p.5).

De igual manera, en el ítem 2, los datos revelan que el 6% de los encuestados opina que siempre la empresa somete al personal sujeto a contratación a evaluación de conocimientos, otro 34% dijo algunas veces y 60% respondió nunca, lo que alude

a un escaso interés por la consecución de una contratación de personal adecuada a los conocimientos que exige el cargo para su buen desempeño, aun cuando Ducci, (1997), plantea que los conocimientos “son representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas) y conceptos organizados para uso futuro” (p.99).

Los resultados obtenidos en el ítem 3, demuestran que el 12 % de los sujetos consultados señalaron que siempre se estudian los rasgos de personalidad de los trabajadores antes de su contratación, mientras que el 10% respondió algunas veces y 78% acotó nunca, lo que refleja la poca convicción existente en los gerentes de las empresas constructoras en cuanto a la significación de los rasgos del personal en el desarrollo del trabajo. A tal efecto, Aranéda, y Calderón, (2000), señala que la personalidad “viene a ser el conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada” (p.78).

Asimismo, los datos que reporta el ítem 4, revelan que el 8% de los encuestados coincide al opinar que siempre aplica la organización métodos relevantes de selección donde el trabajador demuestre sus aptitudes en el puesto por el que opta, mientras que el 26% respondió algunas veces y 66% expreso que nunca esto se hace, lo que denota la carencia de aplicación de criterios medibles que contribuyan a la captación de personal adecuado al puesto a desempeñar. Al respecto, Ducci, (1997), señala que las aptitudes “hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles similares de dificultad de la tarea o en medidas derivadas que se basan en tales niveles similares en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión...” (187).

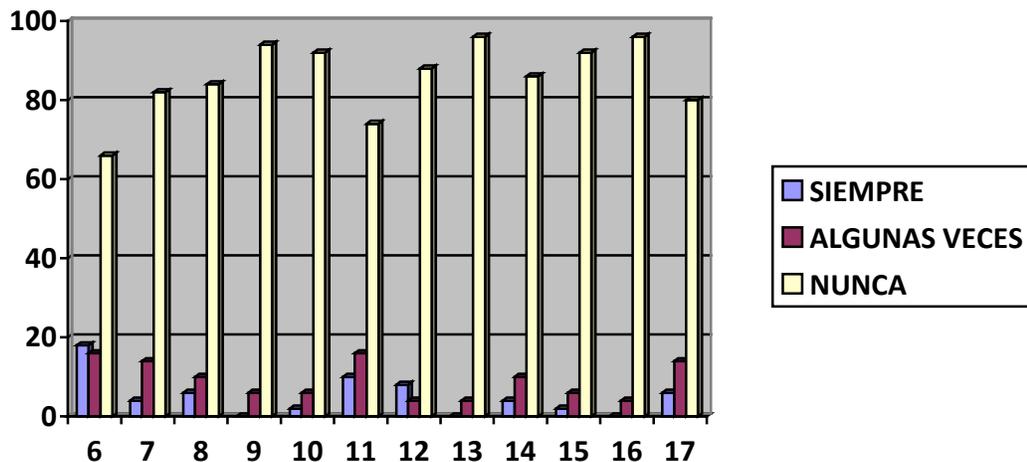
De igual manera, los resultados alcanzados en el ítem 5 arrojaron que el 18% de los encuestados respondió que siempre se identifican las actitudes del personal de contratación ante el puesto a ocupar, el 12% señala que algunas veces sucede esto y 70% opino nunca, por lo que se infiere que no se está aplicando una acción gerencial con miras a seleccionar al personal que mejor se desenvuelva ante diversas situaciones propias del oficio, lo que estaría afectando el logro de los fines que establece el desarrollo de competencias laborales. Al respecto, Ducci, (1997), expresa que la actitud es la “disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado” (p.50).

**Cuadro N° 2. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Formación de supervisores, Dimensión Entrenamiento y capacitación, Indicadores necesidades de conocimiento, mejoramiento continuo, selección, entrenamiento, capacitación, evaluación.**

Ítems	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
6	9	18	8	16	33	66
7	2	4	7	14	41	82
8	3	6	5	10	42	84
9	0	0	3	6	47	94
10	1	2	3	6	46	92
11	5	10	8	16	37	74
12	4	8	2	4	44	88
13	0	0	2	4	48	96
14	2	4	5	10	43	86
15	1	2	3	6	46	92
16	0	0	2	4	48	96
17	3	6	7	14	40	80

**Fuente:** Pernía S . (2014).

**Gráfico 2. Distribución de los Indicadores necesidades de conocimiento, mejoramiento continuo, selección, entrenamiento, capacitación, evaluación.**



**Fuente:** Pernía S . (2014).

**Análisis:**

Por otra parte, se observa en el cuadro 3, grafico 2, específicamente en el ítem 6, que el 18% de la población encuestada respondió que siempre la empresa promueve escenarios alternativos para determinar las necesidades de conocimiento en el personal, otro 16% expresó algunas veces y 66% acotó nunca. En otro orden de ideas, en el ítem 7, se obtuvo que el 4% de la población consultada respondió que siempre se aplican en la organización procedimientos orientados a la identificación de las necesidades de conocimiento en los trabajadores a emplear, el 14% acotó algunas veces y 88% señaló que nunca se efectúa esto en la empresa, por lo cual se hace evidente el predominio de una acción gerencial carente de las habilidades técnicas que requiere cada supervisor para la consecución de las labores correspondientes a la selección de personal, siendo esto de gran importancia puesto

que Gómez, (2009), señala que “entre las competencias laborales esta el conocimiento definiéndolo como “la información que una persona tiene sobre un área determinada” (p.5).

Similarmente en el ítem 8, el 6% señalo que siempre se establecen políticas de mejoramiento continuo hacia el personal contratado, mientras un 10% opino algunas veces y el restante 84% coincidió al responder nunca. Conforme a los resultados que se muestran en el ítem 9, el 6% de los encuestados expresa que algunas veces la empresa realiza alianzas estratégicas para el logro del mejoramiento continuo del personal, mientras que 94% opina nunca.

Los resultados de ambos ítems (8 y 9), indican que el proceso supervisorio presenta la ausencia de las habilidades que requiere un verdadero supervisor, por lo que no se está apoyando realmente su función en las necesidades de mejoramiento de los trabajadores para una mayor productividad y rendimiento en el cargo, situación que ratifica la necesidad de propiciar la formación hacia este personal, tal como lo refiere Pérez, (2006). “el plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo” (p.105).

En lo que respecta al ítem 10, los datos reportan que el 2% de los encuestados considera que siempre se ha fomentado la formulación de políticas claras en los procesos de selección del personal, el 6% dijo algunas veces y 92% expreso nunca. Asimismo, en el ítem 11, el 10% de los encuestados respondió que siempre se implementan acciones estratégicas en la empresa acorde a principios objetivos de selección del personal, otro 16% manifestó algunas veces y 74% opino nunca, demostrando esto la escasa preparación del los supervisores en relación a la

incorporación de criterios conducentes hacia la selección y contratación de trabajadores adecuados al puesto.

Referente al ítem 12, el 8% de la población encuestada, afirmó que siempre la organización plantea la formulación de proyectos para lograr el entrenamiento de los trabajadores, un 4% respondió algunas veces y otro 88% acotó nunca. En el ítem 13, el 4% respondió que algunas veces se han establecido programas para el entrenamiento del personal que contrata la empresa, mientras que 96% opino nunca, dejando entrever la poca relevancia propiciada por el personal gerencial de las empresas constructoras hacia el manejo de una labor que profundice en la importancia de mantener al personal actualizado, con la formación necesaria para aplicarlas en el ejercicio de su trabajo.

En cuanto al ítem 14, los datos reflejan que el 4% de los encuestados manifestó que siempre la empresa planifica objetivos viables para la capacitación del personal, el 10% señaló algunas veces y el restante 86% respondió nunca. En referencia al ítem 15, el 2% señaló que siempre se aplica en la empresa programas dirigidos a la capacitación del personal de manera consecutiva, otro 6% respondió algunas veces y el resto de la población encuestada representada por el 92% expresó que nunca esto se hace, demostrando tales resultados que se no genera un proceso continuo y sistematizado de formación de los trabajadores en las empresas constructoras, lo que limita la conformación de equipos de trabajo que realmente permitan la culminación efectiva de las obras que asumen las mismas.

Al respecto, Pérez, (2006), expresa que “es necesaria la capacitación, para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan” (p.305).

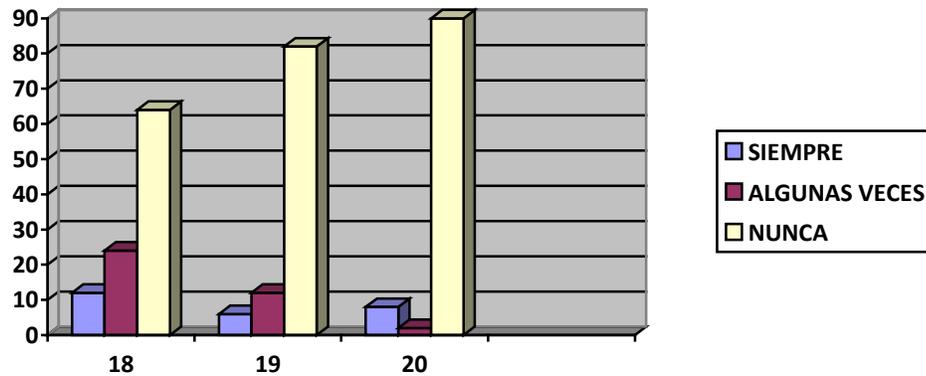
En relación al ítem 16, el 4% de los encuestados respondió que algunas veces se establecen lineamientos para la evaluación del desempeño del personal de forma periódica y el 96% de estos considera que nunca se hace. En el ítem 17, se denota que el 6% de los encuestados coincide al opinar que siempre se considera el manejo de equipos de innovación tecnológica en la evaluación de los trabajadores, mientras 14% respondió algunas veces y 80% opino nunca, propiciando esto un marcado efecto negativo en la consecución del trabajo eficiente, por lo que no se estaría aplicando proceso evaluativo del desempeño de manera consecutiva y periódica, siendo esto contradictorio a lo expresado por Pérez, (2006), quien señala que “es necesario detectar y analizar las necesidades” (p.106).

**Cuadro N° 3. Distribución de frecuencia simple y porcentual de los ítems correspondientes a la Variable Sector construcción, Dimensión Organizacional, Indicadores calidad del producto, mano de obra calificada, servicio eficiente**

Ítems	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
18	6	12	12	24	32	64
19	3	6	6	12	41	82
20	4	8	1	2	45	90

**Fuente:** Pernía S . (2014).

**Gráfico 3. Distribución de los Indicadores calidad del producto, mano de obra calificada, servicio eficiente**



**Fuente:** Pernía S . (2014).

**Análisis:**

En relación a los resultados expuestos en el cuadro 4, gráfico 3, en lo que respecta al ítem 18 el 12% de los encuestados afirma que siempre enfatiza la empresa la necesidad de generar calidad del producto en las obras que se realizan, 24% respondió algunas veces y el 64% acotó nunca, siendo esto un claro indicador de la débil apreciación de la gerencia hacia la calidad en los productos que generan.

De igual manera, en los datos que reporta el ítem 19, se observa que 6% de los sujetos encuestados señalan que siempre la conformación de equipos de trabajo de mano de obra calificada constituye un lineamiento prioritario en las políticas de contratación de la empresa, mientras que 12% manifestó que algunas veces esto sucede y otro 82% acotó nunca, lo que revela la escasa connotación generada en el desarrollo de acciones de supervisión en la escogencia de trabajadores especializados,

lo que demanda un cambio en la praxis gerencial hacia el mejoramiento de su formación en el campo supervisorio. De este modo, Vallejo, (2007), señala que “las nuevas perspectivas que orientan el proceso de selección y reclutamiento, la ubican bajo la concepción de aseguramiento de mano de obra calificada para mejorar la productividad y operatividad de la empresa” (p.26).

Asimismo, en el ítem 20, el 8% de los encuestados expresó que siempre la empresa crea escenarios alternativos para la transferencia de conocimientos como medio de servicio eficiente, el 2% dijo algunas veces y el restante 90% opino nunca, infiriéndose por tanto la falta de una gerencia eficaz y con las capacidades necesarias para la selección de un personal que pueda asumir las innovaciones que se incorporan al trabajo, cualidades que no deben faltar en el ejercicio del verdadero rol gerencial.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA.**

#### **Presentación de la Propuesta.**

Las competencias constituyen un factor primordial en las actividades operativas de cualquier organización, por lo que en el sector de la construcción, el clima de trabajo y funcionamiento institucional también requieren de la prevalencia de éste factor, dentro de todos los ámbitos y niveles que lo conforman.

Es así como, el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, surge como una necesidad en la conformación y materialización de los principios de unidad y trabajo mancomunado entre el personal que lo lidera, considerando la importancia del mismo, donde pueden orientarse de manera ordenada.

De allí que, se presentan como una herramienta procedimental que permitirá a los directivos conducir los esfuerzos en el manejo de los procedimientos administrativos, contables, a su vez propicia el mejoramiento de la calidad del trabajo, de tal manera, mediante las actividades desarrolladas en cada taller inherente al desarrollo de competencias, se da la oportunidad de fortalecer los conocimientos coordinados, que encamine la organización hacia la integración del personal en sistemas de supervisión con mayor preparación, capacidad y experiencia, se involucre más en la construcción, lo que aumenta significativamente su responsabilidad, con calidad, seguridad, preservación ambiental y la total observación y cumplimiento de normas, códigos y leyes, sistemas de control y certificación de calidad de suelos, materiales, procesos y métodos constructivos.

Por otro lado, permitirán el conocimiento de un conjunto de principios en recursos humanos, con una visión organizacional de corto, mediano y de largo plazo, habilidades para manejar aspectos relativos a recursos humanos y el entrenamiento para ellos, en donde el supervisor de obra, es el responsable de dirigir la ejecución de las operaciones de trabajo necesarias para llevar a cabo un proyecto de construcción, así como de transmitir los objetivos y metas de éste a los trabajadores.

### **Justificación de la Propuesta**

En razón de las necesidades detectadas en cuanto al conocimiento de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, se hace indispensable desarrollar una propuesta para organizar sistemáticamente los valores organizacionales, sus principales políticas y las características de la gestión de recursos humanos de la empresa, es decir, que garantice el éxito y afectividad de su aplicación, visualizada en la optimización del administrador de primera línea en terreno, incluyendo en esta categoría al capataz y a los jefes de obra o capataces mayores, interpretando su posición y desempeño, con una significativa influencia en la productividad y calidad de los proyectos.

Desde ésta perspectiva, la propuesta se justifica en la medida de la importancia de la acción del supervisor, en un conjunto de operaciones realizadas en el sitio de la obra, para verificar el cumplimiento de los trabajos dentro de parámetros establecidos y normas de construcción, basada en la comunicación, toma de decisiones, es decir, en la necesidad del conocimiento a lo relativo a asesorar al propietario de la obra en todos los asuntos técnicos relacionados al proyecto, en cuanto a los planos, especificaciones y presupuestos. Así como exigir su cumplimiento y realizar la interpretación justa y sin perjuicio de estos documentos y

como medio de integración y orientación en el conocimiento de los manuales administrativos.

Así mismo, justifican su relevancia al uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, facilitando las labores de auditoría, la evaluación del control interno, facilitando el buen desempeño en el asesoramiento del personal para mejorar los procedimientos administrativos legales, a través de la identificación de los pasos a seguir en las actividades.

### **Fundamentación de la Propuesta**

La propuesta de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, está fundamentada en la teoría de Pérez, (2006), donde expresa que “es necesaria la capacitación, para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan” (p.305).

De igual manera, se toma en consideración las exigencias que plantea la innovación que facilita la aplicación de procedimientos rigurosos, pero prácticos en la supervisión de obras y que dé como resultado la prevención de fallas metodológicas, técnicas y económicas durante los procesos constructivos, que en muchos casos se dan por una inadecuada supervisión.

Por otra parte, el ser humano posee iniciativa y tiene necesidades y preocupaciones personales de crecer; es capaz de auto determinarse y tiene potencialidades para desarrollar actividades creativas, donde también se apoya en lo planteado por Vallejo, (2007), “en el desarrollo de una obra es necesario también la obtención e interpretación de datos técnicos; la elaboración de informes sobre el

avance, la inversión y los métodos de control; la toma de decisiones sobre problemas específicos y sobre situaciones imprevistas” (p.87).

También en consideración a las teorías de Ducci, (1997), donde plantea que “los proyectos bien planificados, diseñados y construidos con responsabilidad, técnicas y controles; se convierten en obras de servicio a la colectividad, en satisfacción del propietario y en orgullo de la comunidad” (p.276). De allí la necesidad de formar supervisores, ya que por medio de los mecanismos de la supervisión, se garantiza que el constructor realice una obra que llene las expectativas de costo, calidad y tiempo, en el cómo debe desarrollar sus labores, como se desenvuelve la relación propietario, supervisor y constructor y cuáles son los aspectos legales que regulan el funcionamiento del constructor y de la supervisión.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Proporcionar el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores al equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas al sector de la construcción, ubicados en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua.

### ***Objetivos Específicos***

- 1) Promover las competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción, como enfoque para el fortalecimiento de los procedimientos administrativos, técnicos, económicos y legales.

- 2) Desarrollar un conjunto de competencias idóneas para formar supervisores que integren a los gerentes en la captación del personal en la administración de las bases legales y reglamentarias que rigen al sistema de la construcción.
- 3) Resaltar la importancia de utilizar competencias idóneas para formar supervisores para el fortalecimiento de los procedimientos administrativos, técnicos, económicos y legales en el personal gerente de las empresas de la construcción.
- 4) Evaluar la consecuencia directa de la falta de aplicación de competencias idóneas para formar supervisores en las empresas de la construcción.
- 5) Describir las funciones formativas que desarrolladas por las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones, dirigidas tanto a la mejora de competencias como al reciclaje de los trabajadores ocupados, permitan compatibilizar la mayor competitividad de la empresa con la formación individual y especializada en el ámbito laboral del trabajador supervisor.

### **Factibilidad de la Propuesta**

Por ubicarse el estudio en la modalidad de proyecto factible requiere demostrar la viabilidad de la propuesta en términos de mercado, técnica y financiera. De allí que, luego de realizado el estudio de factibilidad de la propuesta de desarrollo de las competencias idóneas para la formación de supervisores en el sector construcción, ubicado en la ciudad de Maracay Municipio Girardot Estado Aragua, se presentan a continuación los resultados del mismo:

### **Estudio de Mercado**

El área de mercado, está conformada por la totalidad de los sujetos de estudio, es decir, cincuenta (50) personas que laboran en la empresa de la Construcción del

municipio Girardot del Estado Aragua, en función a su interés con respecto a la puesta en marcha de las competencias en funciones supervisorias que le permitan optimizar el rol gerencial hacia la consecución de significativos beneficios tanto para el personal gerencial, como para los trabajadores y usuarios. Para ello se abordan los siguientes aspectos:

### **Análisis de la Oferta**

En las empresas del ramo de la construcción establecidas administrativamente en el municipio Girardot del Estado Aragua, el personal gerencial no dispone de una formación que se oriente hacia el mejoramiento de su actuación como supervisor en los diversos aspectos que aborda el recurso humano. Por ello se les oferta un conjunto de acciones diseñadas en forma de taller para que puedan ejercer con propiedad este importante rol.

### **Análisis de la Demanda**

La propuesta resulta importante puesto que el desarrollo de las competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, puede resultar una herramienta de orientación hacia la consecución de una gerencia favorable al funcionamiento efectivo de las empresas dedicadas al área de la construcción, en la medida que la necesidad que tiene este personal se evidencia en las diversas situaciones limitantes del proceso de selección, entrenamiento, capacitación, que se genera en dichas empresas, por lo que las personas que cumplen cargos gerenciales en la misma requieren la propuesta.

## **Conclusiones del Estudio de Mercado**

Se puede destacar que existe la necesidad de proponer el desarrollo de las competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, puesto que se constató la existencia de situaciones que están afectando de forma negativa el buen desenvolvimiento de este personal en sus labores, lo que redundaría en el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, se denota la existencia de un grupo de personas (Gerentes) que demandan la implementación de las acciones que se proponen, ofertando por tanto una herramienta gerencial que servirá a las necesidades detectadas, por lo tanto la propuesta tiene viabilidad de mercado.

## **Estudio Técnico**

### **Capacidad del proyecto**

En referencia a la capacidad de la propuesta, esta se centra en el diseño de un plan para el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, las cuales se pretenden desarrollar en cinco (05) talleres de inducción de modalidad teórico- práctica, enfocada en un conjunto de actividades sobre temáticas que permitirán al gerente ser más efectivo en el cumplimiento de sus labores como supervisor.

En el proceso de inducción que se formula para la propuesta se plantea como resultado generar un nivel de conocimiento en materia de supervisión en la gerencia de las empresas de la construcción del municipio mencionado, de manera que puedan

llevar por buen camino la conducción del personal hacia la consecución de los objetivos que se establecen para el desarrollo empresarial.

### **Localización del Proyecto**

- Macro localización: la propuesta de desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, donde se establecen geográficamente las empresas de la construcción abordadas para este estudio.

- Micro localización: En el caso de esta propuesta, se estará propiciando de manera directa en las instalaciones del Colegio de Ingenieros, Seccional Aragua, ubicada específicamente en la ciudad de Maracay, del municipio Girardot, Estado Aragua.

### **Conclusiones del Estudio Técnico**

Se pudo comprobar que la propuesta es viable desde el aspecto técnico, en la medida que se cuenta con los espacios y la capacidad necesaria del proyecto para el desarrollo de las acciones que conforman el plan que servirá de base para el desarrollo de las competencias para la formación de supervisores que se diseñan en el presente estudio, por lo que se considera su implementación a futuro, con todas las posibilidades de realización desde el aspecto de la factibilidad técnica.

## Estudio Financiero

### Análisis de Costos:

Tomando como base el presupuesto de costo de los diversos recursos necesarios para la ejecución de la propuesta, se muestra a continuación el análisis de los costos operativos de la misma:

#### Cuadro 4.- Costo Operativo de la Propuesta

Descripción	Cantidad	Costo Unitario en Bs.	Costo Total Bs.
Personal Especialista en Gerencia	02	4000	8000
Lapiceros	10	15	150
Fotocopias	500	3,00	1500
Carpetas	10	12	120
Resma papel bond	1/2	350	350
Refrigerios	50 (10 x cada taller)	70	3500
Video been	25 horas	100	2500
<b>TOTAL.....</b>			<b>Bs 16.120,00</b>

Fuente: Pernía. S (2014).

### Capital Requerido

Considerando el monto total arrojado por el presupuesto calculado en cuanto al costo operativo de la propuesta con respecto a los recursos humano (Facilitadores), materiales y tecnológicos, mostrados anteriormente en el cuadro 5, se considera que el capital requerido para la ejecución de la propuesta es de Bs dieciséis mil ciento veinte (Bs. **16.120,00**)

## **Fuentes de financiamiento**

El aporte para solventar los costos que genera la implementación de la propuesta proviene de una fuente interna de financiamiento, derivada del aporte de los mismos empresarios del sector construcción del municipio Girardot, Estado Aragua involucrados en la investigación, los cuales participaran en la puesta en marcha de la propuesta, con un importante beneficio que ha de redundar en aras de un mejor funcionamiento de dichas empresas, denotándose un balance equilibrado en cuanto a la relación costo-beneficio que deriva de la ejecución a futuro de la misma.

## **Conclusiones del Estudio Financiero**

Considerando los resultados reportados en el cuadro de costo de la propuesta, se determinó que esta es viable desde el aspecto financiero, puesto que la inversión estimada, así como la disponibilidad de fuentes de financiamiento internas para solventar los gastos que genere la implementación de la misma, permite afirmar las posibilidades de implementación del plan que ocupa el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua.

## **Plan de Acción**

El diseño del desarrollo de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, Por tal motivo, se implementaran cinco (05) talleres que permitirán al personal gerencial y supervisorio manejar una serie de competencias, habilidades cognitivas, técnicas y humanas en lo que se refiere al sector construcción, que proporcionara la retroalimentación a los empleados y mejorará las competencias del capital humano de la organización.

Para ello, cada taller se desarrollara de acuerdo a los conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades que son necesarias para ejercer el rol de un buen supervisor en ser sector construcción, para lo cual, se ampliara cada taller de acuerdo a los siguientes:

1. Conceptualización del desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de supervisores de una empresa del sector construcción.
2. Sugerencia al equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas al sector de la construcción para el desarrollo de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores.
3. Los procedimientos a seguir para la ejecución de competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores.

## TALLER I

**Conceptualización de desarrollo de competencias idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores en el sector de la construcción, como enfoque para el fortalecimiento de los procedimientos administrativos, técnicos, económicos y legales.**

**Modalidad:** Teórico – práctico.      **Duración:** seis (06) horas

Objetivo general: Proporcionar la propuesta sobre el desarrollo de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua.

Objetivo Específico	Actividades	Estrategias	Recursos	<b>Evaluación:</b>
<p style="text-align: center;">Precisar la conceptualización de desarrollo de competencias idóneas para formar supervisores en el sector de la construcción, como enfoque para el fortalecimiento de los procedimientos administrativos, técnicos, económicos y legales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Palabras de bienvenida</li> <li>-Entrega de material de apoyo</li> <li>-Lectura reflexiva</li> </ul>	<p>Dinámica: La motivación. (Ver Anexo).</p>	<p style="text-align: center;"><b>Recursos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitadora</li> <li>-Equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas al sector de la construcción.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Páginas blancas</li> <li>Lapiceros</li> <li>Video bean Papel bond</li> <li>Marcadores</li> <li>Material fotocopiado</li> <li>Carpetas</li> <li>Refrigerios</li> </ul>	<p>Por la asistencia de los participantes</p>
	<p style="text-align: center;">Exposición del facilitador en cuanto a desarrollo de competencias idóneas para formar supervisores en el sector de la construcción, como enfoque para el fortalecimiento de los procedimientos administrativos, técnicos, económicos y legales.</p>	<p style="text-align: center;">-Exposición</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lluvia de ideas en relación al proceso expuesto</li> <li style="text-align: center;">-</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Lluvia de ideas</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración y lectura de conclusiones.</li> <li>-Establecimiento de acuerdos.</li> <li>-Refrigerio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Compromisos y acuerdos.</p>		

## TALLER II

**Modalidad:** Teórico – práctico.      **Duración:** seis (06) horas

Objetivo general: Proporcionar la propuesta sobre el desarrollo de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua.

Objetivo Específico	Actividades	Estrategias	Recursos	<b>Evaluación:</b>
<p>Desarrollar un conjunto de competencias idóneas para formar supervisores que integren a los gerentes en la captación del personal en la administración de las bases legales y reglamentarias que rigen al sistema de la construcción.</p>	<p>- Palabras de bienvenida con dinámica. -Entrega de material de apoyo</p>	<p>-Dinámica: La comunicación (ver anexo)</p>	<p><b>Recursos</b></p> <p><b>Humanos:</b></p> <p>-Facilitadora</p> <p>-Equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas al sector de la construcción.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Páginas blancas Lapiceros Video bean Papel bond Marcadores Material fotocopiado Carpetas Refrigerios</p>	<p>Por la asistencia de los participantes</p>
	<p>Lluvia de ideas acerca de las competencias idóneas empleados a nivel organizacional para la prevención de fallas metodológicas, técnicas y económicas durante los procesos constructivos, que en muchos casos se dan por una inadecuada supervisión.</p>	<p>- Lluvia de ideas</p>		
	<p>- Organización de grupos de trabajo para la discusión de material entregado referido a competencias idóneas para formar supervisores.</p>	<p>-Trabajo cooperativo.</p>		
	<p>-Elaboración y lectura de conclusiones. -Establecimiento de acuerdos. -Refrigerio.</p>	<p>Compromisos y acuerdos.</p>		

### TALLER III

**Modalidad:** Teórico – práctico.      **Duración:** seis (06) horas

Objetivo general: Proporcionar la propuesta sobre el desarrollo de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua.				
Objetivo Específico	Actividades	Estrategias	Recursos	Evaluación:
<p>Resaltar la importancia de utilizar competencias idóneas para formar supervisores para el fortalecimiento de los procedimientos administrativos, técnicos, económicos y legales en el personal gerente de las empresas de la construcción.</p>	<p>- Palabras de bienvenida con dinámica. -Entrega de material de apoyo</p>	<p>-Dinámica: La caja de sorpresas. (ver anexo)</p>	<p><b>Recursos</b></p> <p><b>Humanos:</b></p> <p>-Facilitadora</p> <p>-Equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas al sector de la construcción.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Páginas blancas Lapiceros Video bean Papel bond Marcadores Material fotocopiado Carpetas Refrigerios</p>	<p>Por la asistencia de los participantes</p>
	<p>-Explicación del facilitador en cuanto a competencias para formar supervisores para el fortalecimiento de los procedimientos administrativos, técnicos, económicos y legales en el personal gerente de las empresas de la construcción.</p>	<p>-Discusión socializada  -Lluvia de ideas</p>		
	<p>- Plenaria por grupo para lectura y discusión de papel de trabajo resultante del análisis desarrollado sobre el tema planteado.</p>	<p>-Plenaria</p>		
	<p>-Elaboración y lectura de conclusiones. -Establecimiento de acuerdos. -Refrigerio.</p>	<p>-Compromisos y acuerdos.</p>		

## TALLER IV

**Modalidad:** Teórico – práctico.      **Duración:** seis (06) horas

Objetivo general: Proporcionar la propuesta sobre el desarrollo de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua.

Objetivo Específico	Actividades	Estrategias	Recursos	<b>Evaluación:</b>
<p>Evaluar la consecuencia directa de la falta de aplicación de competencias idóneas para formar supervisores en las empresas de la construcción.</p>	<p style="text-align: center;">-</p> <p>-Palabras de bienvenida por parte de la facilitadora del taller.</p> <p>-Entrega de material de apoyo a los participantes.</p>	<p>-Dinámica: La tempestad. (ver anexo)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Recursos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Humanos:</b></p> <p>-Facilitadora</p> <p>-Equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas al sector de la construcción.</p> <p style="text-align: center;"><b>Materiales:</b></p> <p>Páginas blancas Lapiceros Video bean Papel bond Marcadores Material fotocopiado Carpetas Refrigerios</p>	<p>Por la asistencia de los participantes</p>
	<p>-Conversación socializada acerca de Análisis de vivencias experienciales de la falta de competencias en el personal supervisor en las empresas de construcción.</p>	<p>-Conversación socializada.</p> <p>-Lluvia de ideas.</p>		
	<p style="text-align: center;">-</p> <p>Lluvia de ideas para propiciar posibles factores que intervienen en la falta de aplicación de competencias idóneas</p>	<p>-Lluvia de ideas</p>		
	<p>-Elaboración y lectura de conclusiones.</p> <p>-Establecimiento de acuerdos.</p> <p>-Refrigerio.</p>	<p>-Compromisos y acuerdos.</p>		

## TALLER V

**Modalidad:** Teórico – práctico.      **Duración:** seis (06) horas

Objetivo general: Proporcionar la propuesta sobre el desarrollo de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua.				
Objetivo Específico	Actividades	Estrategias	Recursos	<b>Evaluación:</b>
<p>Describir las funciones formativas que desarrolladas por las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones, dirigidas tanto a la mejora de competencias como al reciclaje de los trabajadores ocupados, permitan compatibilizar la mayor competitividad de la empresa con la formación individual y especializada en el ámbito laboral del trabajador supervisor.</p>	<p>- Palabras de bienvenida -Entrega de material de la evaluación. -Dinámica grupal</p>	<p>-Dinámica: La motivación</p>	<p><b>Recursos</b></p> <p><b>Humanos:</b></p> <p>-Facilitadora</p> <p>-Equipo a nivel gerencial de empresas vinculadas al sector de la construcción.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Páginas blancas Lapiceros Video bean Papel bond Marcadores Material fotocopiado Carpetas Refrigerios</p>	<p>Por la asistencia de los participantes</p>
	<p>-Explicación teórica con video beam acerca de describir las funciones formativas que desarrolladas por las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones.</p>	<p>- Explicación</p>		
	<p>Discusión socializada acerca de los contenidos expuestos.</p>	<p>-Discusión socializada.</p>		
	<p>-Elaboración y lectura de conclusiones. -Establecimiento de acuerdos. -Refrigerio.</p>	<p>-Compromisos y acuerdos.</p>		

## **Evaluación de la Propuesta**

En función del desarrollo de Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, se establece la evaluación de la propuesta en un máximo de 12 meses. Con el fin de realizar en su totalidad todos los talleres, garantizando así el desarrollo efectivo de los mismo.

## CONCLUSIONES

A partir de los objetivos que se plantean en el estudio y de los resultados reportados en la investigación en cuanto al Desarrollo de las Competencias Idóneas en pro de la Formación de los Supervisores de una empresa del Sector Construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua, surgen las conclusiones que se puntualizan a continuación:

- Se considera que la gestión de la gerencia de las empresas del sector de la construcción del Municipio Girardot Estado Aragua, en cuanto al rol de supervisión, no ha alcanzado los niveles de calidad esperados, puesto que presenta un débil equilibrio en la conformación de un sistema de selección, entrenamiento y capacitación para el mejoramiento continuo.

Es decir, en el marco de las competencias para el trabajo, que permita cumplir con la demanda de calidad, eficacia y efectividad expresada por los usuarios, siendo esto, un elemento indispensable en el interés que debe prevalecer en las acciones que planifica y ejecuta la gerencia, lo que indudablemente, alude a la ausencia de aplicación de las políticas de calidad en todas las áreas del proceso de reclutamiento del personal.

- De igual manera, el procedimiento empleado para formar supervisores en el sector construcción, en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado, no se desarrolla en concordancia con las necesidades reales en cuanto a conocimiento, destrezas y habilidades que se requiere, puesto que no se ha propiciado la participación activa de los mismos en programas y proyectos de formación u actividades operativas que indiquen el interés por mejorar su preparación en el área supervisoria, lo que plantea desde toda índole, la falta de capacitación por parte del personal, favoreciendo este hecho el

establecimiento e incumplimiento de políticas y líneas de acción efectivas en la contratación del talento humano que exige el desarrollo de esta importante empresa.

- De este modo, la empresa de la construcción no se adecua a la realidad de las comunidades y sectores que demandan sus servicios y a lo estipulado en los planes de desarrollo del país, puesto que día a día van surgiendo nuevas necesidades a nivel de construcción, lo que requiere el desarrollo de competencias idóneas en el personal gerencial para que pueda cumplir con las labores inherentes a la supervisión, en función de lo establecido en los modelos de gestión por competencias que se adecuen a las necesidades propias de este sector.
- Por otra parte, cabe destacar que el sector construcción en la ciudad de Maracay Estado Aragua presenta múltiples oportunidades de mejora en la gestión del talento humano, entre las que se puede mencionar, la alta rotación de personal, deficiencia en planes de capacitación, mejora continua y seguimiento.

Por lo que, la gestión por competencias promueve el desarrollo de las mismas. Todas las competencias se pueden pasar de un nivel menor a otro mayor, aunque no de manera inédita. El desarrollo requiere experiencia práctica.

- Igualmente se pudo observar en la organización objeto estudio, que existen diversos factores a mejorar entre los que resalta los aspectos relacionados con los procesos de capital humano, planificación, medición y mejora continua. por ello, que se hace imprescindible iniciar con la implementación de la propuesta.

Entonces, para un desarrollo adecuado de actitudes se requiere de un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus decisiones y omisiones. Así mismo, las habilidades requieren de un proceso de entrenamiento y a través de la repetición de los actos se va adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan más efectivos.

La propuesta fue diseñada para ser gestionado, en función a las capacidades de nivel gerencial y supervisorio, del desarrollo de las competencias necesarias para el puesto/ cargo de supervisor y la necesidad que existe de cumplir con todos los procesos organizativos.

La conclusión principal de este trabajo basado en competencia para la administración del personal, es una alternativa real y efectiva para desarrollar las competencias requeridas por el supervisor de terreno. La aplicación de esta propuesta puede ayudar a mejorar la función de recursos humanos en empresas constructoras, así como el desempeño en sus proyectos.

## RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones antes emitidas y la importancia de ofrecer procesos formativos de calidad al personal en funciones supervisorias de las empresas de construcción de Maracay, en cuanto a las competencias que requiere para cumplir de manera efectiva su labor, surgen las siguientes recomendaciones:

- Presentar a la gerencia del gremio de la Construcción del municipio Girardot, Estado Aragua, la posibilidad de la implantación de la propuesta partiendo de la importancia que tiene la formación y preparación de los supervisores en la ejecución de los procedimientos inherentes a la contratación de talento humano que realmente satisfaga las expectativas en cuanto a calidad del producto que deriva de cada empresa.
- Incentivar al personal gerencial de las empresas de la Construcción para incorporar los instrumentos necesarios en la labor de selección, entrenamiento y capacitación de mano de obra, como base que facilita la práctica productiva y eficiente en estas organizaciones.
- Programar jornadas de capacitación de forma periódica y permanente para el personal de la empresa de la construcción, con el fin de generar mejoramiento continuo y por ende la optimización de las labores que desempeña en el puesto que ocupa, en tal sentido se debe formar, entrenar y sensibilizar al personal gerencial para que internalicen la política en la organización y de qué manera afecta día a día su trabajo.
- Establecer lineamientos claros y objetivos para la selección del personal que es contratado en las empresas del sector de la construcción en Maracay, Municipio Girardot del Estado Aragua, enfatizando la necesidad de contar con mano de obra calificada.
- Establecer reuniones de seguimiento entre la gerencia, los supervisores y demás empleados con la finalidad de conocer los posibles inconvenientes que surjan

en la implementación de la propuesta.

- Implementar la propuesta en todas las áreas de la organización en forma sistemática y progresiva.
- Finalmente la aplicación de esta propuesta es que, el plan de formación debe afinar los conocimientos aislados, la organización debe estar preparada para el desarrollo de unidades de competencia, con gran protagonismo del supervisor de obra. La formación del Supervisor ya no puede reducirse a una capacitación con carácter de inducción, como toda capacitación por competencia, el énfasis debe estar colocado en desarrollar la capacidad de aprender a aprender.

Tras la lectura de este trabajo se espera que los lectores puedan aplicar un esquema estructurado para la gestión por competencias, específicamente destinado a personal de terreno de una empresa constructora.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Ardilé, Adrian. (2008). **Principios de Administración**. Editorial FEDUPAL. Caracas.
- Albornoz Alirio. (2006). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial El Planeta. Ediciones de Universidad de México. México.
- Albornoz, M. (2006). **La Capacitación y la Evaluación Administrativa**. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Alles, M. (2007). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Gestión por Competencias**. Argentina: Editorial Granica.
- Araneda, Daniel y Calderón, Carlos. (2000). **Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos**. Editorial Universidad Diego Portales. Chile.
- Arias, Fidias. (2004). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración** (3era Edición). Editorial Episteme. Caracas.
- Butteriss, Marcia. (2001). **La Comunicación Asertiva**. Convenio Andrés Bello. Bogotá.
- Candel, María. (2012) **Las Competencias Laborales como Predictoras del Desempeño en una Empresa del Sector del Juego**. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad de Murcia. España. Documento en línea. Disponible: <http://hdl.handle.net/10803/84063>. Consulta: 2013, Octubre 09.
- Castro, Luoi. (2004). **Características del Líder Gerencial**. Editorial Estudios Sociales Administrativos. Caracas.
- Cornelies, Adrian. (2006). **Administración de los Recursos Humanos**. Editorial Sypal. Barcelona.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860**. Caracas-Venezuela. MJ. Editores.
- Couto, M. (2009). **Competencias del Cargo Operador Metro Según Servicio, Nivel del Cargo y Antigüedad**. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Ducci, Miri. (1997). **El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral.** Editorial Montevideo Ediciones. Mexico.

Gómez, Lameda. (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw-Hill. M. México.

Gómez, Samantha. (2009). **Capacitación Laboral.** Editorial Cuadernos U.C.V. Caracas.

Hernández, Roberto. Fernández y Batista, (2003). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw-Hill. México.

Huamani, Pedro. (2012). **Gestión por Competencias y Productividad Laboral en Empresas el Sector Confección de Calzado de Lima Metropolitana.** Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. Documento en línea. Disponible: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/tito\\_hp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/tito_hp.pdf). Consulta: 2013, Octubre 11.

Hurtado, Jacqueline. (2010). **Como Formular Objetivos de Investigación.** Editorial Quiron- Sypal. México.

Ley Orgánica de Educación, (2009). **Gaceta Oficial N° 5.929** Caracas. Textos Legales.

Ley de Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines, (1958). **Gaceta Oficial N° 25.822 Decreto N° 444.** Caracas. Textos Legales.

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores, (2012). **Gaceta Oficial N°6.076** Caracas. Textos Legales.

Loinaz, Moryn. (2006), **Administración en Sociedad.** Editorial Rialp. México.

Mcclelland, DC. (2007). **Estudio de la Motivación Humana.** Ediciones. Narcea. Bogotá.

Mattos, Louis. (2009). **Teoría General de Sistemas de Capacitación.** Ediciones UCV. Caracas.

Méndez, Samuel. (2007). **Desarrollo Organizacional.** Editorial El Dorado. Caracas.

Morales, Jovita. (2010). **Elaboración de las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, Basados en Competencias Laborales, en una Empresa Farmacéutica.** Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Documento en línea. Disponible: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_2950.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2950.pdf). Consulta: 2013, Octubre 09.

Nardo, M. (2005). **Teoría de la Administración.** Editorial Paidós. España.

Ortiz, F. (2005). **Diccionario de Metodología de la Investigación Científica.** Editorial Lisuma. México.

Pérez, Lumar. (2006). **Administración en el Contexto Social.** Editorial El Dorado. Caracas.

Preciado, A. (2006). **Modelo de Evaluación por Competencias Laborales.** Editorial Cruz. México.

Reis, Oriel. (1992). **Calificación contra competencia.** Editorial Pretende Hall. México.

Robbins, Lilyna. (2006). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial: Sypal. Buenos Aires.

Rondón, Damian. (2010). **Diseño de una Estrategia de Liderazgo Bajo un Modelo de Competencias para un Mejor Desempeño del Potencial Humano Disponible.** Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Salcedo, Oscar. (2005). **EL Desarrollo Organizacional.** Mérida: Ediciones ROGYA. Mérida.

Rondón, Damian. (2010). **Diseño de una Estrategia de Liderazgo Bajo un Modelo de Competencias para un Mejor Desempeño del Potencial Humano Disponible.** Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Ruiz, O. (2004). **Metodología de la investigación cualitativa.** Editorial Universidad de Deusto. Bilbao.

Tamayo, M. (2001). **El Proceso de la Investigación Científica.** (3ra. Ed.). Editorial Limusa. México.

Terry, Gabriel. (2003). **Principios de Administración**. Editorial CECSA. México.

Urquijo José y Bonilla Josué. (2008). **La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios**. (1era. Ed.). Editorial Texto C.A. UCAB. Caracas. Venezuela.

Vallejo, L. (2007). **El Proceso de la Comunicación**. Editorial Ateneo. Buenos Aires.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### INSTRUMENTO APLICADO A LA POBLACION EN ESTUDIO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES



### CUESTIONARIO

El siguiente instrumento tiene como finalidad recopilar información acerca de un estudio que se desarrolla actualmente referente Al trabajo de grado de Grado titulado: **Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua**. Por ello, solicito su valiosa colaboración al responder el mismo, con la mayor objetividad posible, según su criterio.

A continuación se presentan las siguientes instrucciones:

- Lee cuidadosamente las preguntas
- Marque con una equis (x) su respuesta en (siempre, casi siempre, nunca)
- Conteste todas las preguntas

Atentamente,

Socorro Pernía

**INSTRUMENTO QUE FUE APLICADO AL PERSONAL GERENTE DE  
EMPRESAS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE  
MARACAY MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA**

<b>Nro</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
1	Se considera el desarrollo de habilidades en el proceso de entrenamiento de los trabajadores			
2	La empresa somete al personal sujeto a contratación a evaluación de conocimientos			
3	Se estudian los rasgos de personalidad de los trabajadores antes de su contratación			
4	Aplica la organización métodos relevantes de selección donde el trabajador demuestre sus aptitudes en el puesto por el que opta			
5	Se identifican las actitudes del personal de contratación ante el puesto a ocupar			
6	La empresa promueve escenarios alternativos para determinar las necesidades de conocimiento en el personal			
7	Se aplican en la organización procedimientos orientados a la identificación de las necesidades de conocimiento en los trabajadores a emplear			
8	Se establecen políticas de mejoramiento continuo hacia el personal contratado			
9	La empresa realiza alianzas estratégicas para el logro del mejoramiento continuo del personal			
10	Se ha fomentado la formulación de políticas claras en los procesos de selección del personal			
11	Se implementan acciones estratégicas en la empresa acorde a principios objetivos de selección del personal			
12	La organización plantea la formulación de proyectos para lograr el entrenamiento de los trabajadores			
13	Se han establecido programas para el entrenamiento del personal que contrata la empresa			
14	La empresa planifica objetivos viables para la capacitación del personal			
15	Se aplica en la empresa programas dirigidos a la capacitación del personal de manera consecutiva			
16	Se establecen lineamientos para la evaluación del desempeño del personal de forma periódica			
17	Se considera el manejo de equipos de innovación tecnológica en la evaluación de los trabajadores			
18	Enfatiza la empresa la necesidad de generar calidad del producto en las obras que se realizan			
19	La conformación de equipos de trabajo de mano de obra calificada constituye un lineamiento prioritario en las políticas de contratación de la empresa			
20	La empresa crea escenarios alternativos para la transferencia de conocimientos como medio de servicio eficiente			

**ANEXO B**  
**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES



Estimado (a):

---

Usted ha sido seleccionado, entre el grupo de expertos profesionales para emitir su opinión con relación a la validación de un instrumento, con el propósito de recoger información sobre la investigación titulada: **Competencias Idóneas en Pro de la Formación de los Supervisores de una Empresa del Sector Construcción Ubicada en la Ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua**. El instrumento a validar presenta un formato con alternativas de pertinencia, ubicación y claridad a través de los criterios: adecuado e inadecuado. El mismo será modificado finalmente, considerando su apreciación, siendo este un valioso aporte para la aplicación del mismo a la población seleccionada. El instrumento está conformado por veinte (20) ítems, cuyas respuestas se presentan para ser respondidas de acuerdo a la escala que se muestra en el mismo.

Los objetivos del trabajo son los siguientes:

### **Objetivo General**

Desarrollar competencias idóneas en pro de la formación de los supervisores de una empresa del sector construcción ubicada en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del estado Aragua.

## **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de las necesidades que identifican al personal supervisorio que labora en una empresa del sector de la construcción de la ciudad de Maracay del Estado Aragua.
2. Describir el proceso formativo que se lleva a cabo a los supervisores en el sector construcción, ubicado en la ciudad de Maracay Municipio Girardot del Estado Aragua.
3. Proponer las competencias idóneas para la formación de supervisores en el sector construcción, ubicado en la ciudad de Maracay Municipio Girardot Estado Aragua.

### DATOS DEL ESPECIALISTA

Apellido y Nombre del Especialista: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Ítem	Coherencia	Pertinencia	Claridad	Ubicación
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ C.I. N°: \_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

## **ANEXO D**

### **DINAMICAS**

#### **Dinámica Grupal Taller I**

##### **La Motivación**

##### **Presentación**

INTEGRANTES: 30 personas.

El éxito de su uso consistirá en dos cosas básicas. Primero que se de una muy buena motivación en el grupo antes de aplicar cualquiera de ellos y segundo que haya, después de su aplicación, un tiempo de reflexión sobre lo que el ejercicio nos permite aprender.

Procedimiento: Algunas ideas para la motivación:

- Nunca acabamos de conocer a otro. El conocimiento es un proceso, no un acto.
- Cada persona es como una permanente caja de sorpresas. Siempre es un misterio y una aventura conocer a una persona.
- Cuando nos conocemos mejor podemos enfrentar mas eficientemente tareas comunes. En un grupo de trabajo debe existir un clima de colaboración.
- El conocimiento de los otros comienza en esa periferia (gestos, frases, comportamientos,...) pero se puede pasar al núcleo de su personalidad.

1. Ejercicios de acercamiento interpersonal. Todos se colocan en círculo. Cada uno, desde su sitio y en silencio, mira por algunos segundos a todos los integrantes y luego elige a la persona que menos conoce y la invita a una entrevista reciproca. (Si el curso es mixto conviene que la pareja sea hombre - mujer. Y si el número de participantes es impar, un grupo será de tres personas). Durante diez minutos las parejas hablan sobre hechos y opiniones personales que permitan un conocimiento mutuo mínimo. Luego se colocan otra vez en círculo y cada persona va contando lo que descubrió en el otro y cómo se sintió en la conversación.

2. Presentación por tarjetas. Se reparten tarjetas con los nombres de los integrantes del curso (Sí alguien saca su propio nombre, lo cambia). Después de procede a entrevistar al compañero (a) cuyo nombre salió en la tarjeta. Cada pareja elige a otra y en el cuarteto uno presenta a la persona que conoció. No se puede hablar de sí mismo, al final puede hacerse preguntas directamente.

3. Presentación por características. (Este ejercicio consiste en tratar de ubicar la persona cuyas características están descritas en un papel o tarjeta). Se divide el curso en dos grupos. El profesor hace una descripción sobre uno de los grupos, de lo más característico y observable de cada uno. Y escribe esta característica en una tarjeta. El otro grupo, que no ha sido descrito, recibe las tarjetas de los descritos y debe ubicar a la persona por lo que lee en su tarjeta. Una vez que la ubica se conocen como en los ejercicios anteriores.

**ANEXO**

**DINÁMICA GRUPAL TALLER II**

**LA COMUNICACIÓN**

INTEGRANTES: 30 personas.

**OBJETIVO:** El participante debe ser capaz de señalar distorsiones que se proceden en la transmisión oral de un mensaje. Ser capaz de constatar que las distorsiones del ver son menores que las del oír, en la transmisión de un mensaje.

**SUGERENCIAS METODOLOGICAS:** En los ejercicios sobre comunicación lo que mas interesa es el período de tiempo dedicado a la reflexión sobre el juego mismo.

**PROCEDIMIENTO:** Se solicita cinco voluntarios y se les pide que esperen afuera de el salón. Al grupo que permanece en el salón se les pide que tenga una actitud lo mas imparcial posible. Guarde silencio y también sus emociones. Se hace entrar el primer voluntario y se le muestra (y también al grupo que permanece en el salón) una foto, diapositiva, cuadro, etc. que sea significativa. Después se le dice que el debe descubrir oralmente lo que ha visto al segundo voluntario. Después que el primero le transmitió lo que vio al segundo, este debe transmitir lo que oyó del primero al tercer voluntario. El último escribe en el tablero lo que captó de la descripción que le dio su compañero. Se vuelve a mostrar, a todos, la foto, imagen... El quinto voluntario comunica al resto lo que vio en la foto, imagen... y lo compara con lo que el oyó de esa figura.

## **ANEXO**

### **Dinámica Grupal Taller II**

#### **La Caja de las Sorpresas**

Objetivo: Compartir - intercambiar aptitudes.

Participantes: 10 a 30 personas.

Recurso Humano: caja, papel, lapicero.

**INSTRUCCIONES:** - Se prepara una caja (puede ser también una bolsa), con una serie de tiras de papel enrolladas en las cuales se han escrito algunas tareas (por ejemplo: cantar, bailar, silbar, bostezar, etc.) - Los participantes en círculo. - La caja circulara de mano en mano hasta determinada señal (puede ser una música, que se detiene súbitamente). - La persona que tenga la caja en el momento en que se haya dado la señal. o se haya detenido la música, deberá sacar de las tiras de papel y ejecutar la tarea indicada. - El juego continuará hasta cuando se hayan acabado las papeletas. - El participante que realiza la actividad, seguirá orientando el juego.

**ANEXO**  
**DINÁMICA GRUPAL TALLER IV**  
**TEMPESTAD**

Objetivo: Atención – Habilidad

Recursos: Humanos - Sillas.

Participantes: 30 A 40 Personas.

Instrucciones: El orientador de la dinámica solicita la colaboración de los participantes para que formen un círculo sentados en sus sillas de trabajo, realizada esta parte, el orientador explica la dinámica que consiste en lo siguiente: Cuando yo diga olas a la izquierda todos giramos a la izquierda y se sientan, cuando yo diga olas a la derecha giramos a la derecha y nos sentamos y cuando diga Tempestad todos debemos de cambiar de puesto entrecruzados, quien quede de pie pagará penitencia, ya que el orientador se sentará en una de las sillas. Nota: El orientador debe repetir varias veces a la izquierda, a la derecha y estar pilas al cambio de orden para lograr el objetivo. La penitencia la coloca el grupo y después de hacerla, continua orientando la dinámica quien pago la penitencia y así sucesivamente.