

# Estimación del potencial de recursos humanos bajo el enfoque de competencias

Judith Díaz, Jeanette Márquez y Luis E. Meléndez

*Departamento de Psicología y Centro de Documentación e Investigación Pedagógica. Facultad de Humanidades y Educación. La Universidad del Zulia.*

## Resumen

En el artículo se plantea que las competencias son características propias del individuo que permiten un desempeño superior, éstas son genéricas y técnicas. El perfil de competencias son las potencialidades ideales, personales, sociales y profesionales del trabajador, que garantiza su éxito laboral. La estimación del potencial es la información sobre las características concretas, genéricas y técnicas de la persona que aspira a un trabajo, para planificar la gestión integrada del recurso humano dentro de la institución. Las organizaciones de educación superior requieren asumir el enfoque de competencias para estructurar, funcionar y desarrollar su personal de acuerdo con la misión y visión organizacional.

**Palabras clave:** Competencias, perfil de competencias, estimación del potencial.

- 1 Lic. en Educación, Mención: Ciencias Pedagógicas. Área: Orientación. Becaria Académica del Departamento de Psicología. Facultad de Humanidades y Educación. La Universidad del Zulia. Maestrante en Gerencia de Recursos Humanos. (261-7596243) Jbdiaz00@yahoo.es
- 2 Lic. en Educación, Mención: Ciencias Pedagógicas. Área: Orientación. Profesora del Departamento de Psicología. Facultad de Humanidades y Educación. La Universidad del Zulia. Maestrante en Orientación, Mención: Orientación Laboral. (261-7596243) Jeannetemarquez@hotmail.com
- 3 Lic. en Educación, Mención: Ciencias Pedagógicas. Área: Orientación. Profesor-Investigador del Centro de Documentación e Investigación Pedagógica. Facultad de Humanidades y Educación. La Universidad del Zulia. Maestrante en Ciencias de la Educación, Mención: Planificación Educativa. (261-7596225) luismelendez@cantv.net

## *Assessment of the Human Resources Potential from a Competency Perspective*

### **Abstract**

This article assumes that Competencies are individuals' characteristics by which those are able to highly perform in a job position; these characteristics are generics and techniques. The Competency Schema is the cluster of employees' personal, social, and professional ideal potentialities, through which successful job performance is assured. The Assessment of Potential is the information about the concrete characteristics of those who are seeking a job position. This allows the integral management planning of human resources within the institution. The high education organizations may adopt a Competency approach to the structure, functions, and improvement of their employees' performance, which should consistent with the organization's mission and vision.

**Key words:** Competences, profile of competences, estimate of the potential.

### **1. Introducción**

En las organizaciones actuales se requiere determinar las competencias que poseen las personas, y de allí, generar una gestión integrada<sup>1</sup> de los recursos humanos. Para estimar el potencial es importante identificar la misión de la organización y, con base en esta, generar líneas de acción en relación con los procesos organizacionales.

Este artículo plantea teóricamente algunos lineamientos para elaborar un perfil de competencias personales y profesionales del puesto de trabajo. Asimismo, se consideran ciertos criterios para estimar el potencial de competencias del recurso humano en las organizaciones educativas.

El contenido de este artículo se centra en tres aspectos fundamentales, siendo éstos, la conceptualización de las competencias, los procesos fundamentales para elaborar un perfil de competencias del puesto de trabajo, y los criterios respectivos para estimar las competencias de la recurso humano.

### **2. Desarrollo**

Actualmente, las organizaciones persiguen el alto rendimiento y la efectividad en sus procesos de producción y servicio. El alto rendimiento se ha convertido en un imperativo de supervivencia en mercados globales, competitivos y complejos con clientes que exigen cada

1 La Gestión Integrada de Recursos Humanos involucra varios procesos: reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y recompensa.

vez más a dichas organizaciones. Por eso, el alto rendimiento, como concepto clave, debe formar parte de los procesos de desarrollo de las organizaciones educativas que buscan responder a las cambiantes tendencias y exigencias de la sociedad. De acuerdo con Murray (1996; citado por Hay Group, 1996) en el presente siglo, las organizaciones triunfadoras serán aquellas que sepan liberar su potencial, es decir, su estructura interna: su personal, métodos, sistemas, entre otras cosas.

La gestión integrada de recursos humanos en las organizaciones educativas busca la capacitación y la excelencia en el desempeño laboral del sistema humano. Debido a ello, en las instituciones de educación superior se requiere un personal altamente capacitado para realizar su labor, garantizando la optimización del proceso educativo.

Para potenciar las estructuras-funciones del recurso humano y los procesos de las organizaciones de educación superior, es importante asumir elementos clave del enfoque de competencias.

### **2.1. Conceptos de competencias**

Para Hay Group (1996), se entiende como competencia, la característica subyacente en la persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo; es decir, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que pueda de-

mostrar la diferencia, de una manera significativa, entre los trabajadores caracterizados por un alto desempeño de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Las competencias están asociadas a un área en general, es decir, a las características que debe reunir un individuo acorde a las tareas a desempeñar en la organización y por las cuales se determinará el futuro de la misma.

Las competencias se dividen en genéricas y en técnicas. Según Hay Group (1996) las genéricas son las asociadas con la personalidad (logro, influencia, eficacia personal, solución de problemas, gestión de personas) y las técnicas son las asociadas con el conocimiento de una determinada área de trabajo.

A su vez, Hay Group (1996) plantea que las competencias consisten en:

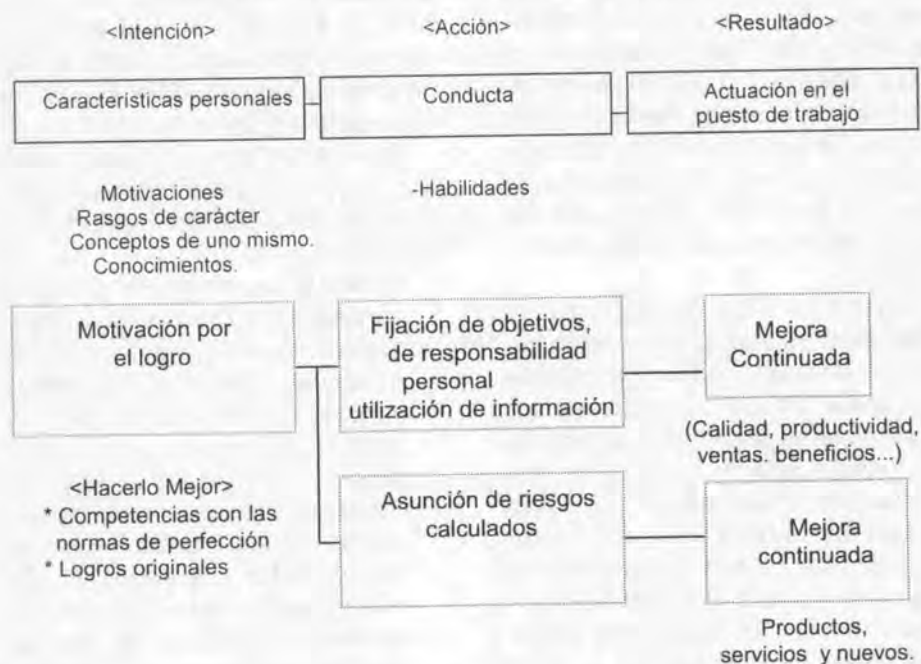
- **Motivo:** una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona; p.e: la necesidad de logro.
- **Rasgo de Carácter:** una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado; p.e: confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés.
- **Concepto de uno mismo (actitudes o valores):** se refiere a lo que la persona piensa acerca de sí mismo, sus pensamientos, valores, acciones e intereses actuales.

- Contenido de conocimientos: de hechos o procedimientos, tanto técnicos (como reparar un computador averiado) o interpersonales (las cinco reglas de una eficaz información de retorno).
- Capacidades cognoscitivas y de conducta: algunas ocultas, p.e: razonamiento deductivo o inductivo; y/u otras observables, p.e: capacidad de escucha activa.

Las competencias se relacionan con el desempeño en un sencillo modelo de flujo causal ( Figura 1) el cual indica los motivos, los rasgos de ca-

rácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación. Este constructo sirve para predecir unas conductas que, a su vez, predicen un desempeño concreto. Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado. Por ejemplo, la motivación por el logro (un acusado interés por hacer las cosas mejor en comparación con un estándar interno de perfección, y un interés por hacer algo original, único) predecirá unas conductas emprendedoras: fijación de objetivos, responsabilizarse personalmente por

**Figura 1**  
**Esctrutura del modelo de flujo causal de competencias**



Fuente: hay group. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, 19996, págs. 32-33.



los resultados, asunción de riesgos calculados, entre otras.

En las organizaciones de educación superior, las competencias llevan a una mejora constante de la calidad, la productividad, la comercialización y otros resultados/procesos (sociales, económicos, etc); así como la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios de la institución. Los modelos causales ofrecen a los responsables de las organizaciones educativas una forma muy sencilla para evaluar los riesgos, y la calificación del recurso humano para un puesto de trabajo.

Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse. El contenido de conocimientos y las capacidades conductistas son más fáciles de enseñar. En cambio, modificar las actitudes y valores resulta más difícil. Aunque cambiar los motivos y los rasgos de carácter es posible, pero el proceso para lograrlo resulta largo, difícil y costoso.

La mayoría de las organizaciones, así como las de educación superior, actúan a la inversa: contratan sobre la base de las competencias técnicas, entre ellas las acreditaciones académicas; sin considerar las competencias genéricas, las cuales son más difíciles de desarrollar. En términos de costo/eficiencia, es preferible contratar a personas con una base apropiada (motivos y rasgos de carácter), y luego formarles en los conocimientos y

capacidades necesarias para realizar un trabajo específico.

Entonces, se entiende como competencia la característica o potencial que posee una persona adyacente a un rol determinado, por la cual se le predecirá un éxito profesional y, por ende, un alto desempeño.

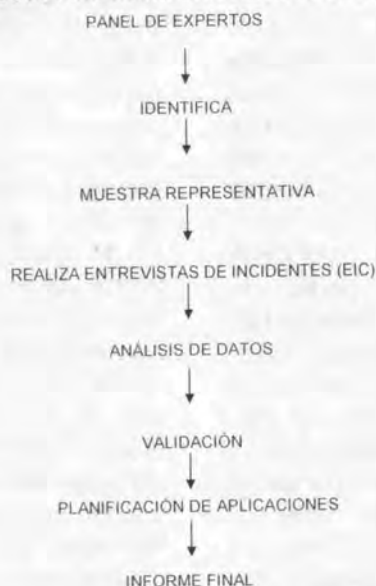
## 2.2. Perfil de competencias

Hay Group (1996) expone que todos los procesos de gestión de recursos humanos parten de un perfil de competencias, que debe reflejar la conducta ideal que se requiere para el futuro éxito de la organización educativa. Este perfil está comprendido bajo un proceso de definición de modelo de competencias, por donde se puede estructurar. Dicho perfil es elaborado por un panel de expertos (Figura 2).

Para que el proceso de definición del modelo de competencias se ejecute de una manera sistemática, debe constar de:

- **Panel de expertos:** Se realiza la transformación real de los retos a que se enfrenta la organización de educación superior en las formas de conducta requeridas. En este panel participarán un grupo de directores especialistas en recursos humanos con consistentes y pertinentes conocimientos sobre el tema y varios empleados de alto nivel de rendimiento, especialistas en diversos puestos de trabajo, con una clara visión de futuro dentro de la organización.

**Figura 2**  
**Dinámica del proceso de definición de modelos de competencias**



Fuente: Hay Group. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. 1996, págs. 32-33.

**Proceso de elaboración del perfil de competencias ejecutado por el panel de expertos:**

- a. Discusión grupal sobre los puntos fuertes y débiles, oportunidades, amenazas (análisis FODA) y factores clave del éxito para la organización, donde se fijarán de común acuerdo las miras y los retos para el futuro.
- b. Basados en los retos estratégicos, se plantea la misión que cumplirán los puestos de trabajo, los papeles o un grupo de personas estudiado por el panel de expertos.
- c. Identificación de las competencias requeridas de las personas, teniendo en cuenta los resultados

del paso (b). Para eso, se pueden utilizar varias técnicas: inventario de competencias necesitadas para el puesto de trabajo (contestación de un cuestionario y lista de comprobación con competencias), o un sistema experto que permite al grupo dar respuesta a las preguntas planteadas por este sistema. Dichas preguntas se registran en una extensa base de datos que contiene competencias identificadas en estudios anteriores. El sistema experto dirige el proceso de análisis, y proporciona una detallada descripción de las competencias requeridas para una actuación adecuada o

superior, en el puesto de trabajo estudiado.

- d. Identificación de un número de participantes de la organización que muestran las competencias que son necesarias, según los resultados obtenidos por el panel de expertos. Dichos participantes serán utilizados en el paso (b).

- **Entrevistas de Incidentes Críticos (IEC):** El uso de perfiles de competencias tiene la finalidad de concretar las competencias necesitadas por el ocupante de un puesto para tener éxito. La descripción de las competencias exigidas y observadas en las personas de la organización, en expresiones intangibles no proporciona un verdadero valor cuantificable a la gestión integrada de los recursos humanos. Esto quiere decir que, en los proyectos para la definición de competencias, será necesario tomar ejemplos de competencias de la vida real.

Esto se lleva a cabo, como menciona Spencer (1991; citado por Hay Group 1996), mediante una serie de entrevistas de incidentes con un número de personas que formarán la muestra representativa, los cuales deben demostrar el tipo de actuación, importante, identificada por el panel de expertos para el futuro éxito de la organización de educación superior.

La muestra de medida es formada por los participantes, que de un modo continuado obtienen puntuaciones superiores en un determinado número

de diferentes criterios de actuación, y que proporciona una medida estándar para establecer análisis comparativos con otra muestra de participantes con actuaciones medias. Lo ideal sería que, en cada muestra para estudiar un puesto de trabajo constase como mínimo de 20 personas: 12 con actuación superior y 8 de actuación media. Ese total de 20 personas, permite realizar tests estadísticos sencillos acerca de las hipótesis sobre las competencias. Por el contrario, muestras más pequeñas, tales como 6 de actuación superior y 3 de actuación media, no son validadas estadísticamente; pero pueden proporcionar una valiosa información cualitativa acerca de la expresión de las competencias en una determinada organización, en este caso, educativa. Las muestras más pequeñas a la adecuada deben incluir más participantes de actuación superior que de actuación media (p.e.: una proporción de dos participantes de actuación superior por cada uno de actuación media), porque la regla de la investigación sobre competencia es: "Uno siempre aprende más de sus superestrellas".

Los protocolos de las EIC proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones concretas. El desarrollo de la carrera-profesionalización de los entrevistados se traza claramente, y conduce a hacer una estimación acerca de cuándo,

dónde y cómo adquirieron sus competencias clave.

Un importante subproducto de estas entrevistas, es la consecución de numerosas narraciones de situaciones y problemas que se utilizan para desarrollar unos materiales de formación adecuados (p.e.: estudio de casos, representación de un papel y simulaciones).

### Ventajas de las Entrevistas Incidentes Críticos (EIC)

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles de expertos.
- Precisión acerca de la definición de competencias y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencia de sesgos raciales, sexuales y culturales. De hecho, el enfoque de evaluación de las EIC ha sido adoptado por muchas empresas y organizaciones, debido a que es presumiblemente válido sin presentar ningún sesgo contra candidatos pertenecientes a minorías.
- **Análisis de datos:** Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas (EIC) anteriores, se analizan por contenidos que dan una clara comprensión y descripción de las competencias que serían utilizadas como base, para las aplicaciones de gestión de recursos humanos. La descripción de

situaciones y conductas reales hecha por las personas entrevistadas, servirán como ejemplos para dar vida al lenguaje conceptual de las competencias.

- **Validación:** El modelo puede validarse mediante una segunda serie de Entrevistas de Incidentes Críticos (EIC) con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos. Para luego, posteriormente, realizar el informe final sobre los resultados acerca de la elaboración del perfil de competencias establecido.

### 2.3. Estimación del potencial

El proceso de estimación del potencial de competencias corresponde dentro de la planeación de recursos humanos a la fase de la elaboración de la base de datos; ya que según el enfoque de competencias dicha base se formula a partir de la información sobre el potencial de las personas para una determinada área, y en función del perfil de competencias idóneo para la misma. De modo que, posteriormente, compararlos determinando aquellos individuos que se acercan más al perfil requerido por la organización educativa.

Según Hay Group (1996), para delinear el perfil de competencias se debe estimar el potencial del sistema humano en cuestión, que según el enfoque de competencias consiste



en: a) preparar un perfil de competencias del puesto y su respectiva revisión, b) aplicar entrevistas con entes supervisores para determinar el potencial, c) recoger la evaluación de entes colaboradores (persona que ayuda a procesar los datos para la elaboración del perfil de competencias) y determinar el potencial, d) registrar los resultados en un documento y, e) realizar el plan de acción.

• **Paso 1:** Preparación de un perfil de competencias del puesto: En primer lugar, Hay Group (1996), considera que se preparan unos perfiles de competencias del puesto conjuntamente con la dirección de la organización educativa, los superiores, los responsables de recursos humanos y la base de datos de puestos similares. En este caso es muy útil disponer de una evaluación de puestos que defina un perfil de exigencias, el cual pueda revisarse después. Utilizando los grupos de competencias genéricas, se definen las competencias a cubrir en cada puesto. Dichos grupos son:

a) Logro y acción:

- Motivación por el logro (acciones dirigidas a la eficacia personal).
- Iniciativa (apertura a la creación de paradigmas).
- Preocupación por el orden y la calidad (acciones dirigidas al equilibrio y a la productividad).
- Búsqueda de información (investigación de nuevos conocimientos).

b) Ayuda y servicio:

- Sensibilidad interpersonal (preocupación por las personas).
- Orientación al servicio del cliente (acciones dirigidas a la satisfacción del cliente).

c) Influencia:

- Impacto e influencia (poder de liderazgo).
- Conocimiento organizativo (estudio sobre la realidad).
- Construcción de relaciones (aumento en las relaciones interpersonales, comerciales, entre otras).

d) Eficacia personal:

- Confianza en sí mismo (seguridad).
- Autocontrol (autodominio).
- Comportamiento ante fracasos (tolerancia ante situaciones adversas).
- Compromiso con la organización (identificación con la organización).

e) Cognitivas:

- Conocimientos y experiencia (estudios y vivencias con respecto a un área).
- Pensamiento analítico (capacidad analítica).
- Pensamiento conceptual (capacidad de elaboración de conceptos, ideas).

f) Gerenciales:

- Desarrollo de personas (estimulación para el crecimiento personal de otros individuos).
- Dirección de personas (conducción de grupos).

- Trabajo en equipo y cooperación (funcionamiento interno de un grupo dirigido a un fin común).
- Liderazgo (capacidad de influir en los demás).

El perfil de exigencias para cada puesto se determina mediante el uso de los niveles de exigencias para cada competencia. Este perfil de competencias es la base para el siguiente paso.

- **Paso 2:** Revisión de los perfiles de competencias de puesto: Se presentan a cada superior los perfiles de competencias del puesto de sus subordinados, con ayuda de las definiciones de cada nivel. Si, por ejemplo, el grupo de gestión de personas no tienen tanta importancia porque este puesto no tiene subordinados y sólo requiere unas pocas tareas de coordinación más allá del propio puesto, el criterio se asignará a un nivel de exigencia de 0 ó 1. Se repite el mismo procedimiento para asignar un nivel a cada uno de los criterios, con lo que se revisará el perfil del puesto. Este perfil constituirá, entonces, la base para uno de los siguientes pasos. Para cada una de las áreas de la organización educativa, se prepara una matriz de exigencia similar; y se asignan como proceda dentro de ella, cada uno de los puestos de los diversos niveles jerárquicos.
- **Paso 3:** Entrevistas con los superiores para la determinación del potencial: La entrevista de determinación de potencial con el supe-

rior tiene la finalidad de comparar el perfil personal del trabajador con el perfil del puesto, y determinar las desviaciones existentes en ambas partes. Para este fin, se prepara un documento de consulta para las entrevistas, que contenga indicadores de conductas estandarizadas sobre las competencias del perfil. Para el criterio de orientación hacia el logro, por ejemplo, se preparan unas preguntas sobre el grado que demuestra la persona evaluada sobre las siguientes conductas:

- ¿Encuentra formas mejores, más rápidas o eficientes de hacer las cosas?
- ¿Le gusta fijarse metas difíciles y después medir su actuación respecto a estos estándares?
- ¿Se propone metas que son difíciles de alcanzar?

Entre las preguntas más detalladas referentes al criterio de desarrollo de personas, se tienen las siguientes:

- ¿Expresa expectativas hacia los demás?;
- ¿Da información de retorno a sus compañeros?;
- ¿Fomenta el aprendizaje de sus empleados?.

El superior, utilizando una escala de cinco niveles (la exigencia para cada nivel del puesto es determinada por los superiores y va a depender del rol a desempeñar dentro del cargo a ocupar), debe juzgar en qué medida el ente colaborador realiza los comportamientos. El resumen de todas las calificaciones, para la exigen-

cia de orientación hacia el logro, muestra el actual nivel de potencial del trabajador.

De esa misma manera, se determina el actual nivel de potencial para las competencias restantes. De modo que, el resultado de la entrevista es una comparación entre el perfil de potencial (trabajador) y el perfil de competencias (puesto de trabajo), de donde se deducen las desviaciones existentes en ambas partes.

- **Paso 4:** Recogida de la evaluación de los entes colaboradores y determinación del potencial: La evaluación de los participantes resulta difícil, sobre todo si son varios los superiores quienes están juzgando a su personal. Para obtener una norma de evaluación colectiva y comparable el superior directo, no solamente debe actuar como calificador, sino también será necesario en último término que actúen como calificadores varios colaboradores. Por otra parte, el superior directo es quien conoce mejor al participante o trabajador, debido a ello es a él quien le corresponderá la parte más importante de la evaluación, y debe ser el primero en ofrecer su información.

Las valoraciones de los entes colaboradores se tendrán en cuenta para llegar a la evaluación global y se realizará una comprobación cruzada, que da lugar a una mayor transparencia, calidad, aceptabilidad y uniformidad de las normas de evaluación.

- **Paso 5:** Registrar los resultados en un documento: Los resultados

de la determinación del potencial obtenidos tras la discusión en grupo dentro del comité de superiores, consisten en lo siguiente:

- Una especie de inventario de potencial, es decir, una visión general del potencial del trabajador.
- Una lista de potenciales, con una comparación entre el perfil de competencias del puesto y el perfil del potencial.
- Una información detallada acerca del potencial de cada trabajador.
- Una información útil para la planificación de carrera y la planificación de la sucesión.
- Una información útil relativa a un apropiado desarrollo personal de los trabajadores o participantes.

La lista de potenciales ofrece un estudio detallado de los trabajadores o participantes con potencial más elevado en forma de lista de calificaciones, así como una exposición de las diferencias existentes entre las exigencias del puesto y el potencial de cada uno de los distintos trabajadores.

Se recogen detalladamente por escrito los puntos fuertes y débiles de cada trabajador, lo cual será la base para posteriores acciones.

- **Paso 6:** Plan de acción: Los resultados de la determinación de potenciales proporcionan una información útil para tomar medidas respecto a los planes de sucesión. En este contexto, las preguntas más importantes son:

- ¿Para qué puesto hay que nombrar a una nueva persona, y cuándo?
- ¿Cuál es el perfil de competencias del puesto?
- ¿Qué nivel, qué importancia, tiene este puesto?
- ¿Qué miembro del personal posee actualmente el nivel de potencial requerido para ese puesto?
- ¿Qué trabajador satisface ese perfil de exigencias?

Para encontrar respuestas a esas preguntas, en primer lugar se hace una evaluación del perfil del puesto, y luego se selecciona a todas las personas que posean aproximadamente ese mismo perfil.

Una vez seleccionados todos las personas con apropiado nivel de potencial para ese puesto, la siguiente cuestión será la referente a sus antecedentes y experiencias. Por ejemplo, si hay que cubrir una vacante de director de división en el departamento de investigación y desarrollo (I+D), todos los que en el pasado hayan realizado actividades de I+D se incluirán en la segunda lista resumida de seleccionados. Con esta finalidad, se comparan los puntos fuertes y débiles de cada director y las especiales exigencias del puesto respecto a los criterios, que van desde conocimientos hasta libertad de acción.

El superior que más se aproxime al nivel de potencial y que, además, posea experiencia práctica en ese puesto, ocupará el primer lugar en el plan de sucesión. Toda gran organización educativa necesita preparar, con ayuda de un organigrama de su-

cesión, una planificación anticipada de la sucesión.

Los resultados de la determinación del potencial pueden servir también para tomar medidas relativas a:

- Desarrollo del personal, y gestión de remuneraciones.

Un detallado análisis de ambos aspectos, el perfil de la persona y el perfil del puesto de trabajo, permitirá tomar las medidas más adecuadas para el desarrollo del personal. Si el análisis revela, por ejemplo, que el superior posee unos inadecuados y escasos conocimientos directivos, se deberán tomar medidas concretas para desarrollar este campo. De la relación de todas las capacidades donde el nivel es inferior al requerido, se preparará un programa de desarrollo personal para una división o para toda la organización educativa, con lo cual se planifican las acciones específicas de desarrollo del personal que necesita.

Muchas organizaciones combinan los resultados de la determinación de potencial con el proceso de gestión de remuneraciones. Además de los criterios clásicos para determinar el sueldo base, tales como los conocimientos/experiencia y la actuación, también se tiene en cuenta, el factor de potencial. De este modo, se muestra al superior en cuestión que pertenece al grupo de empleados con los cuales la empresa cuenta para el futuro.

La estimación del potencial, según el enfoque de competencias, se realizará por medio de la determinación del potencial de los recursos humanos de conformidad con las actuales

exigencias del puesto presente, mediante el empleo de descripciones de las exigencias del puesto, o evaluaciones del mismo; donde el superior directo, así como otros superiores, deberán intervenir en la determinación a fin de mejorar la calidad, aceptabilidad y transparencia de todo el proceso.

Los resultados obtenidos con la determinación del potencial se pueden utilizar para tomar diversas medidas: planificación de la sucesión, acciones de desarrollo del personal y gestión de remuneraciones.

### 3. Conclusiones

Actualmente, para las organizaciones educativas es importante considerar las competencias, ya que permiten identificar las potencialidades del recurso humano que aspira ingresar, y de aquellos que ya están o participan dentro de la organización. Además, conlleva a reconocer las características requeridas por el puesto del trabajo, no sólo en función de las tareas a realizar, sino también, por aspectos personales, sociales y técnicos que demanda dicho puesto.

En cuanto al perfil de competencias, este permite que las organizaciones educativas determinen el conjunto de competencias que son necesarias en el participante, para un desempeño óptimo en un puesto o área de trabajo. También, diseña, ejecuta y evalúa planes para desarrollar la gestión integrada del recurso humano; y garantiza el desarrollo de las ha-

bilidades y potencialidades personales, profesionales y laborales de los participantes dentro de la organización. Asimismo, contribuye con la alta productividad y competitividad de la institución.

Estimar el potencial en el desarrollo del recurso humano en la organización educativa permite establecer las características reales del participante, para luego compararlas con las características ideales del puesto de trabajo. Además, genera información para tomar decisiones que favorezcan el desarrollo de la gestión del recurso humano.

### Referencias Bibliográficas

- ARZUZA, C. y CHIRINOS, G. (1998). **Diseño en un Plan basado en Competencias Técnicas para la Selección y Adiestramiento del Personal de Atención al Cliente de C.A. ENELVEN.** [Resumen en línea]. Trabajo de Grado de Pregrado no publicado, Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo. Disponible: <http://0054632//> [Consulta: 2000, Octubre 03].
- ASTUDILLO y otros. (1999). **Compendio sobre "Cómo Diseñar un Programa de Capacitación"**, Maracaibo, Venezuela. URBE. Coordinación General de Estudios de Post-Grado, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, pp.60.
- Biblioteca Práctica de Negocios. **Tomo III: Administración de Personal y Recursos Humanos.** 1993. México. Editorial Mc. Graw-Hill. pp.261.
- CASTILLO, C. (1997). **Diseño de un Instrumento de Selección de Personal basado en Competencias.** [Resu-



- men en línea]. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo. Disponible: <http://0054473/> [Consulta: 2000, Octubre 03].
- GARCÍA, E y Calimán, A. (1998). **Diseño de un Manual de Descripción de puesto basado en el enfoque de las competencias Caso: S.E.N.I.A.T. Cabimas**. [Resumen en línea]. Trabajo de Grado de Pregrado no publicado, Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo. Disponible: <http://0056103/> [Consulta: 2000, Octubre 03].
- HAY GROUP. (1996). **Las Competencias: clave para una Gestión Integrada de los recursos humanos**. España, Ediciones Deusto, S.A., pp.191.
- IVANCEVICH, John y otros. (1997). **Gestión, Calidad y Competitividad**. España, Editorial McGraw-Hill, pp. 800.
- MIQUILENA DE TALAVERA, D. (1998). **Perfil de Competencia del Personal Nómina Mayor de la Gerencia de Servicios de Subsuelo Orientado al Nuevo Plan del Negocio**. [Resumen en línea] Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo. Disponible: <http://0055246/> [Consulta: 2000, Octubre 03].
- PINEDA, Z. y ROMERO, T. (1996). **Diseño del Perfil del administrador financiero integral requerido para mejorar la calidad de gestión financieras de las gerencias de MARAVEN, S.A.** [Resumen en línea]. Trabajo de Grado de Pregrado no publicado, Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo. Disponible: <http://0053479/> [Consulta: 2000, Octubre 03].
- PIRELA, Y. y BLANCO, G. (1997). **Diseño de un Manual de descripciones de puestos administrativos para la Dirección de Personal del Instituto Municipal de Transporte Colectivo Urbano de Pasajeros del Municipio Maracaibo (IMTCUMA)**. [Resumen en línea]. Trabajo de Grado de Pregrado no publicado, Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo. Disponible: <http://0054191/> [Consulta: 2000, Octubre 03].