

Impacto Científico

Revista arbitrada venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 5 N° 1, 2010, pp. 9 - 23

Gestión de competencias del talento humano como factor de competitividad en instituciones educativas

Juliana Ferrer, Caterina Clemenza y Fedra Colmenares

*Instituto de Investigaciones,
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad del Zulia.*

julianaferrer55@yahoo.es, caterinaclemenza@yahoo.es

Resumen

El presente artículo tiene como objeto analizar la gestión de competencias del talento humano como factor de competitividad, en Universidades ubicadas en el Estado Zulia; tomando como referente la actuación de los empleados. Metodológicamente, está basado en una investigación tipificada como descriptiva. Basado en un muestreo no probabilístico, se asumió como unidades informantes a ocho autoridades Universitarias, pertenecientes a Instituciones públicas y privadas, suministrándose un instrumento semiestructurado. Los resultados evidencian un desarrollo de las competencias por parte de los empleados, referidas a la adaptabilidad, flexibilidad, iniciativa, tolerancia a la presión y trabajo en equipo; las cuales son necesarias para un efectivo ejercicio de sus actividades. Sin embargo, también se señalan un bajo de compromiso con la labor y al reto de convertirse en células motorizadoras del cambio institucional. se diseñan lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, enfrentar los cambios que reclama el entorno, mediante la aplicación de una gestión de competencias del talento humano, en reto de convertir a cada trabajador, en elemento multiplicador de la competitividad institucional.

Palabras clave: competencias, gestión de competencias, universidad, competitividad.

Human Talent Competence Management as a Factor for Competitiveness in Educational Institutions

Abstract

This article attempts to analyze the management of human talent competences as a competitive factor in universities located in the State of Zulia, taking employee performance as a reference. Methodologically, it is based on research typified as descriptive. Based on a non-probabilistic sampling, eight university authorities who belong to public and private institutions were taken as informant units and a semi-structured instrument was administered to them. Results show a development of competences by the employees with regard to adaptability, flexibility, initiative, tolerance for pressure and teamwork, which are necessary for effective performance of their activities. However, results also indicate a low level of commitment to work and the challenge of becoming nuclei that drive institutional change. Guidelines are designed that will allow educational institution authorities to face the changes demanded by the environment by applying human talent competence management to the challenge of making every worker into an element that multiplies institutional competitiveness.

Key words: competence, competence management, university, competitiveness.

Introducción

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los espacios globales y el aumento de la competitividad, ponen de manifiesto, como la diferencia en el éxito de las organizaciones depende de su potencial humano. Esto justifica la necesidad de un nuevo enfoque del talento Humanos, y por tanto, una nueva manera de gestionar el personal de la organización, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma.

Resulta necesario precisar los planes de formación en una Organización; de desarrollar propuestas estratégicas y llevar a cabo las acciones que permitan a las personas, adquirir, desarrollar y activar las competencias para la consecución de los objetivos organizacionales (Guach Castillo, 2000; Lluch 1996).

Así la Gestión basada en Competencias es un modelo integral para la Gestión del talento humano, que promueve a su vez la identificación,

adquisición, potenciación y desarrollo de potencialidades que añaden valor a la organización de futuro.

El presente artículo pretende analizar la gestión de competencias del talento humano en las instituciones educativas y particularmente en las universidades, como forma de valoración de las potencialidades humanas que posee la organización, en el logro de la competitividad institucional. Basado en una Investigación descriptiva. Se procedió a realizar un muestreo no probabilístico a Juicio, aplicando una entrevista semiestructurada a cinco autoridades de Universidades públicas y tres (3) autoridades de Universidades privadas, con la finalidad de recoger su opinión acerca del manejo de la gestión por competencias desarrollada la institución que representa, al personal administrativo de las instituciones involucradas; como una forma de obtención de evidencias, acerca de su visión y valoración de las potencialidades humanas institucionales, como factor de competitividad.

La competitividad como generadora de capacidades endógenas: reto de la universidad latinoamericana

Cada vez existe más coincidencia en los análisis cuando señalan que para incrementar su competitividad, el mayor desafío que enfrentan las naciones es la transformación de la calidad educacional.

Es abundante la evidencia de que existe una alta correlación entre el esfuerzo educativo y la capacidad de conjurar los peligros más graves de desigualdad y exclusión, y de producir avances históricamente acelerados en términos de un desarrollo equitativo, tal como aparece en las experiencias recientes de los nuevos países industrializados del sudeste asiático (CEPAL/UNESCO 1996).

En términos generales, hay igual consenso en señalar que los sistemas educacionales presentan un fuerte desfase entre las esperanzas depositadas en ellos y su realidad. Aparecen como hijos de la sociedad industrial que está en rápida erosión, con estructuras y orientaciones más ligadas al siglo XIX que al siglo XXI (CEPAL, 1996).

América Latina no escapa a estos problemas, pese a los notables esfuerzos realizados desde la posguerra. Ellos se plasmaron en una fuerte reducción del analfabetismo absoluto, un espectacular progreso cuanti-

tativo en la educación básica y un fuerte crecimiento también en la educación secundaria y superior. Sin embargo, las heterogeneidades tienden a hacerse más profundas como asimismo los desequilibrios urbano-rurales.

Todo ello hace que el sistema educativo pase a ser hoy más segmentador que integrador, que se aleje cada vez más de los requerimientos productivos y se vuelva cada vez más inadecuado frente a las demandas del mercado de trabajo.

Se trata entonces, de generar una educación que prepare personas que vivirán en un proceso productivo cambiante, menos jerárquico y más basado en una organización de redes, con carreras que no serán lineales y cuyas fronteras no serán las de un país sino las del mundo, donde se requerirá más iniciativa que docilidad, más creatividad que orden (CEPAL/UNESCO 1996).

Estos requerimientos del nuevo proceso productivo, se entrelazan con las virtudes ciudadanas de democracia y Participación que exigen las competencias básicas de un individuo comprometido con el proyecto de País.

De allí se sustenta el esfuerzo de la transformación educativa latinoamericana para responder a un futuro que sea moderno, democrático y sustentable será el de no hacer de la competitividad sinónimo de barbarie y exclusión, sino una competitividad que apunte a la idea de generar y expandir las capacidades endógenas necesarias para sostener el crecimiento económico y el desarrollo nacional dentro de un cuadro de creciente globalización e internacionalización (CEPAL, 1995).

Entre esas capacidades, el desarrollo de competencias básicas de los recursos humanos, así como el conjunto capacidades transmitidas desde las instituciones formativas y de producción y la aplicación de conocimientos, son su componente más significativo. De allí la estrecha relación entre competitividad, educación, capacitación y ciencia y tecnología (CEPAL/UNESCO 1996).

En consecuencia, la competitividad en las Universidades Latinoamericanas y particularmente venezolanas, vendrá dada sobre todo con la construcción y el perfeccionamiento de sus capacidades, formando individuos capaces de incorporarse de forma inter e intraorganizacional a la redefinición de una nueva visión de Universidad.

Lo cual supone para las Universidades en el largo plazo, una efectiva integración y cohesión social que permita aprovechar esas capacidades en función de una exitosa inserción nacional e Internacional.

Su reto final es lograr un nivel de vida más alto en la ciudadanía social y donde sus futuros egresados, como parte activa de las organizaciones productivas, se conviertan en células motivadoras de las capacidades endógenas desarrolladas, desde las instituciones educativas; convirtiéndolas en tutoras para el desarrollo de competencias vitales, en el logro del éxito individual del trabajador, de la organización, del sector de actividad y del país.

Competencia del talento humano: generadora de valor organizacional

La aceleración de los tiempos actuales conlleva a un análisis profundo de la incidencia del conocimiento en la fuerza de trabajo. El cual se hace evidente, ya que hoy existe una cantidad de trabajo intelectual muy superior a la que existía hace solo medio siglo.

Hoy mucho de lo que se aprende y aplica queda desactualizado rápidamente, en términos de competencia dentro de las mismas organizaciones y sus grupos de trabajo. El mayor desafío radica no solamente en tener una formación integral calificada, sino en potenciarla de manera permanente a escala internacional. Este análisis conlleva inevitablemente a la necesidad de partir de una definición de competencias.

Refiere Villamayor (2004) como la competencia es lo que una persona hace dentro de un contexto determinado con el objeto de alcanzar un resultado. Es el hacer de la persona; implica una acción y el resultado de esa acción; esto califica al individuo como competente. De allí que las competencias forman parte de la identidad laboral del trabajador.

También se define como competencia, al Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son implicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicio, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones (CINTERFOR/ OIT, 1996).

Por otro lado, otros autores plantean que " las competencias se enmarcan dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica. Por tanto, una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta, que genera valor a la organización (Le Boterf; Barzucchetti y Vincent, 2000).

Estas definiciones identifican las competencias como parte indivisible de lo profesional y lo humano; como unión o integración de los procesos y recursos que la persona necesita activar para el desempeño de una actividad concreta.

En tal sentido Guach Castillo (2002: 34), las categoriza como competencias profesionales o humanas, definiéndolas como aquellas que conforman un modo de funcionamiento integrado de la persona, en el que se articulan recursos tales como: conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, valores, así como los procesos motivacionales, emocionales, afectivos y volitivos, en el desempeño de la profesión/ocupación; que provee a la persona, de la posibilidad de tomar decisiones inteligentes en situaciones que son suficientemente nuevas.

Esas competencias profesionales son a su vez competencias humanas, porque se adquieren con la participación de la persona en su propio aprendizaje, durante toda su vida (Guach Castillo, 2000, 2002) A partir del potencial que le ofrece la experiencia y su desarrollo previo en la interacción humana social y hasta tecnológica.

En las competencias vistas bajo esta perspectiva, se integran los cuatro pilares, saberes, aprendizajes o principios de la educación para el siglo XXI, recomendados por la UNESCO (1996). Ellos son, el saber aprender o conocer o Conjunto de conocimientos que intervienen en la realización de tareas. El saber hacer o emprender o Conjunto de habilidades y destrezas que se ponen en acción para realizar la tarea. Capacidad para poner en práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación El saber estar o convivir: Capacidad de integrarse en un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas. El querer hacer o ser: mostrar el interés, y la motivación precisa para poner en juego el saber conocer, emprender y convivir.

Se incorpora entonces, el aprendizaje como una tarea y en ella debe distinguirse, a su vez, que las capacidades individuales tienen una doble

dimensión: las interpersonales, que se vinculan con los demás y las intrapersonales, referidas a uno mismo. Ambas actúan de manera conjunta aunque muchas veces no tengamos en cuenta que eso ocurre (Villamayor, 2004).

Asimismo el conocimiento posee una alta incidencia en el trabajo. Cada persona tiene la oportunidad de incrementar el conocimiento y compartirlo. Cada uno puede obtener beneficios porque el conocimiento compartido ayuda a enriquecer los procesos de intercambio. El problema radica, en que no todos, tienen la posibilidad de mejorar sus conocimientos porque no están en capacidad de acceder a los medios que les permitiría incrementarlos.

Pensando en esta complejidad podría afirmarse como el aprendizaje nunca ha sido fácil, que la información no siempre ha estado disponible para todos y que el conocimiento tampoco ha sido de fácil acceso (Villamayor, 2004). De allí el reto de las organizaciones, en lograr competencias acordes con la actividad donde el trabajador se desempeña.

Enfoques sobre competencias y su complejidad organizacional

Para enfrentar el reto de la complejidad de gestionar por competencias, se hace necesario conocer la existencia de una diversidad de enfoques. A tal efecto se identifican perspectivas teóricas que interpretan la Gestión del mismo (Guach Castillo, 2000):

En el **Enfoque Conductista**, las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado. Justamente la limitación crucial de este enfoque está en preponderar la observación de la conducta de las personas en el enfrentamiento a la tarea a partir de la descripción de lo que puede hacer y no lo que realmente hace, sin tener en cuenta otras dimensiones personales.

Bajo el **Enfoque Funcionalista**, las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador debe

entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes. Se busca identificar los elementos relevantes para la solución de los problemas. Si bien es importante atender a las funciones antes mencionadas, el hecho de analizar dichas funciones y no las competencias humanas, es una limitación del enfoque.

En el **Enfoque Constructivista**, Las competencias constituyen una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza. En este enfoque se trata de dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Concibe las competencias no solo a partir de la función sino también desde una dimensión personal por lo que enfatiza en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral. Se pone de relieve la necesidad de generar confianza en los individuos, para lograr un mejor desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y la elección de tareas. Los individuos son los protagonistas de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente en este proceso. Este enfoque está muy difundido en la esfera educativa y se integra con otras concepciones actuales que cada vez cobran mayor relevancia, por favorecer el desarrollo integral de la persona.

Desde el **Enfoque Cognitivo**, las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva tomando la capacidad y disposición para la actuación y la interpretación. Pero el hecho de enmarcar el análisis de las competencias humanas sólo en el conocimiento y la actuación, sin tener en cuenta otros recursos personales y el entorno en el que el individuo actúa, constituye una limitación cardinal de este enfoque.

Al delimitar el **Enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico)**, la competencia es vista como una habilidad relacionada con el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta. La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de colaboración, el coprotagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, trasfe-

ribles y transversales, entre otros, son aspectos esenciales de este significativo enfoque.

Si indagamos sobre el **Enfoque Humanista**, aquí se habla del desarrollo integral humano y se refiere a la formación de la persona reflexiva, creativa e íntegra. La competencia es concebida como habilidades humanas generales que se forman a partir del potencial que tiene la persona en su relación con el entorno. Surge a partir de la necesidad de la acción y la experiencia en el mundo globalizado. Este enfoque se integra y armoniza con los postulados del constructivismo y el enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico), en una alianza que favorece el desarrollo de la persona en una dimensión más holística.

Se está claro que dadas las condiciones actuales de desarrollo científico y tecnológico, un solo paradigma no resuelve el problema de la definición de una gestión por competencias exitosa. Se trata de identificar, en cada uno de ellos, aquellos aspectos valiosos para los objetivos organizacionales, no sólo a partir de lo interno, sino además de aquellos que se complementan y pueden integrarse para lograr los fines propuestos por el trabajador, la organización y el entorno circundante.

Gestión basada en competencias: sistema sinérgico en el logro del éxito organizacional

La gestión por competencias es una herramienta considerada estratégica que permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el mercado laboral. Consiste en impulsar a un nivel de excelencia las competencias individuales de la gente según las necesidades reales que posea una organización (Villamayor, 2004).

Al estudiar la complejidad de la Gestión por Competencias, se infiere como éste constituye un sistema que integra subsistemas³ para gestionar las competencias (Cuesta, 2000).

Dicho sistema se vincula con el desarrollo de los trabajadores en su puesto de trabajo y con la administración de sus potencialidades intelecto laborales. Información obtenida sobre experiencias realizadas en países de América Latina permite decir que la "gestión por competencias" es una actividad dinamizante en las organizaciones que moviliza distintos

actores en el proceso de formación de las personas que trabajan (Villamayor, 2004).

Tal precisión, establece la necesidad y conveniencia de su distinción y precisión porque pueden diferenciarse como aplicaciones prácticas del concepto de competencias. Según Cinterfor/OIT (1999), Cuesta (2000) y Prieto (2002), se hace necesario contemplar su manejo de manera exhaustiva a fin de precisar su manejo y potenciar la actuación del talento humano; para ello destacan como componentes del sistema:

- La Consolidación de una Gestión basada en competencias del talento humano, que facilite la ejecución de las funciones de la administración del talento, que tradicionalmente se han tenido en cuenta en la gestión de los recursos humanos: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se introducen cambios en el procedimiento de selección del candidato porque se trata de buscar una persona para trabajar en la organización y no para un puesto de trabajo determinado; en la consideración esencial de las competencias personales más allá de la capacidad técnica; en la introducción de ejercicios de simulación para observar competencias en los candidatos porque la organización necesita incorporar personas poseedoras de un amplio abanico de competencias requeridas para enfrentar diferentes situaciones que les son propias a la organización.
- La Identificación de competencias, como un proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, de manera satisfactoria. Las competencias deben identificarse a partir de la realidad la actividad laboral. En dicho proceso deben incorporarse a los trabajadores a talleres de análisis que puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- La Normalización de competencias, como un espacio de trabajo que conlleve a la descripción de competencias como forma de aclarar de aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identifica-

da y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (organizaciones, sector, país).

- La Formación basada en competencias, debe producirse con posterioridad a la descripción de las competencias y su normalización. La elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector de actividad.
- La Evaluación de competencias, se realiza en el puesto de trabajo. A diferencia de la evaluación tradicional que implica un conjunto de exámenes que se aplica al trabajador, aquí dicha evaluación constituye la base para la certificación de competencias. De tal manera que se desarrolla un proceso de acopio de evidencias de desempeño, conocimientos, habilidades, de un individuo en relación con una norma de competencia laboral.
- La Certificación e Investigación de las competencias, alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada y al papel de la ciencia, concebido como mecanismo de transformación y emancipación del ser humano y no como simple articulación de control del medio natural y social.

Así la consolidación de un sistema de Gestión por competencias, pone como desafío la aceptación de ideas nuevas que van a influir en la adquisición de cada competencia.

Es por ello, que educación y aprendizaje van juntos en la gestión por competencias. Además el estímulo por aprender está en cada individuo, más allá de que exista una fuerte estimulación externa por parte de la organización. Si verdaderamente se produce esa motivación, se aumentará la capacidad de acción efectiva de cada persona por lo que sus potencia-

lidades serán trabajadas con la sinergia necesaria para el logro del éxito organizacional (Anta, 1998).

Evidencias obtenidas a través de las unidades informantes

La dinámica del entorno nacional exige cambios permanentes y una constante revisión del tratamiento del talento humano, motor de la organización para el logro de la competitividad institucional (Alles, 2005).

En tal sentido, se requieren de una comunidad de intereses, integrada por conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño en la actividad que desarrollan

De esta exigencia son parte las instituciones de educación superior y en particular las Universidades, las cuales si desean mantenerse en el rol que históricamente les ha correspondido, ser productoras de conocimientos y formadoras de los futuros profesionales de la sociedad donde actúan, deben enfrentar proactivamente dicha exigencia.

En este proceso, juegan un papel importante las autoridades universitarias como líderes escogidos para el cambio institucional, para relacionarse con el entorno y con todos los integrantes de la organización.

No obstante, al analizar la gestión la gestión de competencias del talento humano visualizada en la actuación los empleados, como parte de la comunidad universitaria; las ocho autoridades de Universidades públicas y privadas entrevistadas refieren como éstos poseen adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, iniciativa, tolerancia a la presión, trabajo y facilidad para trabajar en equipo.

Sin embargo, expresan como a pesar de que se conocen las nuevas tendencias gerenciales, en la organización se siguen aplicando viejos conceptos, plasmados en la teoría clásica de la organización; con estructuras rígidas y piramidales, división del trabajo, que muchas veces son provocan una actitud reactiva de los miembros de las instituciones, frente a las exigencias de un entorno cambiante.

Además las autoridades universitarias reconocen como en términos de la gestión de competencias del talento humano, las universidades es-

tán sujetas a controles permanentes, que en ningún caso resuelven el problema de la baja motivación del personal.

En el caso de la Universidad privada, sus autoridades entrevistadas refieren que existe una alta movilidad de los empleados, lo que en ningún caso garantiza el que puedan crecer de manera intraorganizacional y en términos del valor intangible que representan como talento humano.

En tanto, en las Universidades públicas las autoridades reseñan, como el personal apoyado por los sindicatos, en muchos casos garantiza su permanencia en la organización; sin aportar sustancialmente como a través de sus potencialidades se puede conducir a la organización en la búsqueda de la competitividad. Esto, amparados en algunos casos, por la baja movilidad laboral, obstaculizando, los resultados deseados.

Resulta interesante acotar como las autoridades de las Universidades Públicas refieren igualmente, el problema de compromiso político como un obstáculo que dificulta la aplicación de corrientes diferentes a la conductual; a pesar de utilizar en algunos casos tendencias funcionales propias de los objetivos planteados en los planes operativos; agregando además, de que aplican la gestión por competencias, en términos de respuesta del empleado en su sitio de trabajo, sobre todo cuando se evalúan a nivel de promociones del cargo.

Resulta también importante tener en cuenta que las autoridades tanto públicas como privadas, dejan claro, como continúan contratando para un cargo, atendiendo a competencias de carácter técnico; sin considerar competencias personales que en el plano humano, se conecten con los valores organizacionales, limitando el aporte del empleado a la Competitividad organizacional, en la prestación de servicios a la comunidad universitaria.

Resulta interesante destacar el valor hermenéutico que las autoridades de las universidades publicas le otorgan al aprendizaje no formal que los empleados obtiene de la Institución, que depende en lo esencial del autoaprendizaje adquirido por el empleado y de las competencias humanas disponibles en su entorno.

A modo de conclusión

La gestión de competencias del talento humano asumida como un factor de competitividad en las Universidades estudiadas, es asumida como un sistema regulador de las tareas del cargo, más que como una iniciativa para descubrir las potencialidades del empleado a favor de la competitividad Institucional.

Las autoridades, señalan un desarrollo de las competencias referidas a la adaptabilidad, flexibilidad, iniciativa, tolerancia a la presión y trabajo en equipo; las cuales son necesarias para un efectivo ejercicio de sus funciones, logrando integrar al personal a los objetivos organizacionales.

Sin embargo, también se señalan un bajo de compromiso a la labor y, al reto de convertirse en células motorizadoras del cambio institucional; esto en las universidades analizadas, públicas y privadas, ubicadas en la región Zuliana.

Es importante que las autoridades se sientan identificadas con su filosofía de gestión, de forma tal, que esta sea irradiada a los empleados y éstos conozcan la forma de lograrlo. Razón por la cual, se hace necesario considerar las condiciones sobre las cuales se hará el trabajo, en la búsqueda de una competitividad institucional; actuación que deberá ser proyectada a todos los sectores de actividad donde las instituciones universitarias se vincula de manera permanente, a través de sus egresados y colaboradores.

En este sentido, se propone además, idear los medios efectivos para medir las actividades del empleado y comunicar los medios de medición en su espacio de trabajo; así como, socializar acciones correctivas necesarias; que generen compromiso y motivación a los miembros de la organización.

Se hace necesario entonces, que se ponga en práctica la filosofía de la cooperación, por la construcción de una universidad de cara al País; motivando a sus miembros sobre la necesidad de convertirse en células activas, para el logro de una competitividad institucional, por la construcción de un Proyecto País; esto, por una mejora de la calidad de vida para una ciudadanía social, comprometida con el futuro.

Referencias bibliográficas

- Alles, Martha (2005). **Dirección estratégica de recursos humanos**. Gestión por competencias. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Anta, Gregorio (1998). **Procesos de acreditación y certificación de la competencia laboral**. Madrid, España: IBERFOP. OEI.
- CEPAL/Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (1996). **Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad**. Santiago de Chile.
- CEPAL (1996). **Rol estratégico de la educación media para el bienestar y la equidad**. Santiago, Chile.
- CEPAL (1995). **Panorama Social de América Latina**. Santiago, Chile.
- CINTERFOR/OIT (1996). **Formación y trabajo: de ayer para mañana**. Oficina Técnica N° 1. Biblioteca Virtual de la OEI. Montevideo, Uruguay.
- Cuesta Santos, Armando (2000). **Gestión de Competencias**. Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana.
- Guach Castillo, Julia (2000). **La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo**. Cuba: Publicaciones Grupo Creatividad.
- Guach Castillo, Julia (2002). **La formación como eje de la gestión basada en competencias**. Cuba: Publicaciones Grupo Creatividad.
- Le Boterf G., Barzucchetti S. y Vincent F. (2000). **¿Cómo Gestionar la Calidad de la Formación?** España: Edición AEDIPE.
- Lluch, Eliana (1996). Metodología de Investigación y Normalización de Competencias. Investigación presentada en "Seminario Internacional sobre la Formación Basada en Competencia Laboral". Guanajuato, México.
- Prieto, José (2002). **Evaluar la calidad de la formación del personal**. Madrid, España: Dpto. de psicología Diferencial y del Trabajo..
- UNESCO (1998). **La Educación encierra un tesoro**. Chile: Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI Ed. UNESCO.
- Villamayor, Esteban (2004). Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad. Trabajo presentado en VI Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central. Buenos Aires, Argentina.