

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

DOTACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS
LABORALES

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

CARMEN ALEJANDRA SERRANO SOTO
GERMAN EDUARDO CASTELLANOS PÉREZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICOLÓGOS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADOS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2009.

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 124-2009
CODIPs. 1429-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

30 de octubre de 2009

Estudiantes

Carmen Alejandra Serrano Soto
German Eduardo Castellanos Pérez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto SEPTUAGÉSIMO SÉPTIMO (77°) del Acta VEINTISIETE GUIÓN DOS MIL NUEVE (27-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de octubre de 2009, que copiado literalmente dice:

"SEPTUAGÉSIMO SÉPTIMO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"DOTACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

CARMEN ALEJANDRA SERRANO SOTO
GERMAN EDUARDO CASTELLANOS PÉREZ

CARNÉ No. 200219036
CARNÉ No. 200320540

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Lissette de Alvarado y revisado por el Licenciado Carlos Orantes Troccoli. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA



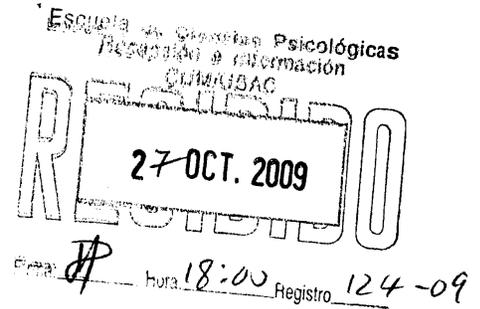
/Velveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs.: 221-09
REG.: 124-09

INFORME FINAL



Guatemala, 27 de octubre del 2009.

**SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Carlos Orantes T., ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"DOTACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS
LABORALES".**

ESTUDIANTE:
Carmen Alejandra Serrano Soto
German Eduardo Castellanos Pérez

CARNÉ No.:
2002-19036
2003-20540

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 22 de octubre del 2009, y se recibieron documentos originales completos el 23 de octubre del 2009, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Mayra Luna de Álvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
"Mayra Gutiérrez"



/Sandra G.
CC. archivo



CIEPs. 222-09
REG. 124-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 27 de octubre del 2009.

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"DOTACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS
LABORALES".**

ESTUDIANTE:

Carmen Alejandra Serrano Soto
German Eduardo Castellanos Pérez

CARNÉ No.:

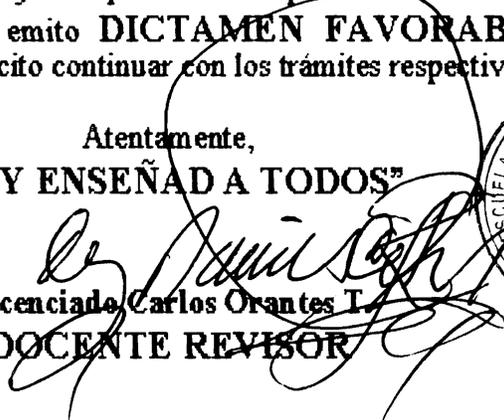
2002-19036
2003-20540

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 15 de octubre del 2009, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Carlos Orantes T.
DOCENTE REVISOR



/Sandra G.
c.c. Archivo

Guatemala, 22 de Septiembre de 2009.

Licda. Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora.
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licda. De Álvarez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he asesorado el Informe Final de investigación titulado:

DOTACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

ESTUDIANTES:

Carmen Alejandra Serrano Soto	Carnet No.	200219036
German Eduardo Castellanos Pérez	Carnet No.	200320540

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que apruebo y firmo sin otro particular, para que continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Lissette de Alvarado
Asesor
Colegiado No. 4791

MSc. Lissette de Alvarado
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
Colegiada No. 4,791



CIEPs. 123-09
REG.: 124-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 11 de septiembre del 2009.

ESTUDIANTE:
Carmen Alejandra Serrano Soto
German Eduardo Castellanos Pérez

CARNÉ No.:
2002-19036
2003-20540

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

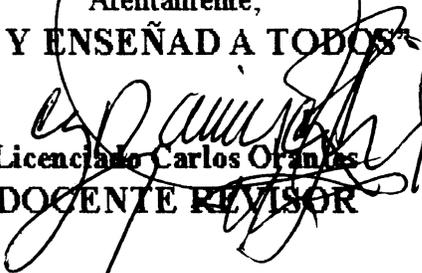
**“LA DOTACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS
LABORALES”.**

ASESORADO POR: Licenciada Ana Lissette Jerónimo Marroquín

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.–, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 08 de septiembre del 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Carlos Orantes
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo. 
Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



/Sandra G.
CC. Archivo



COLEGIO SALESIANO
DON BOSCO
GUATEMALA

Guatemala, 17 de septiembre de 2009

Licda. Mayra Luna De Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología. –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
Escuela de Ciencias Psicológicas.

Licda. De Álvarez:

Por este medio hago de su conocimiento que la Administración del Colegio Salesiano Don Bosco, bajo mi cargo, autorizó a los estudiantes German Eduardo Castellanos Pérez y Carmen Alejandra Serrano Soto, la realización de su investigación descriptiva como parte de su Informe Final titulado: **DOTACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES**, del 3 de julio al 28 de agosto del año en curso.

Por tal razón dejo constancia que esta institución recibió por mi medio, el Informe Final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Mencionados estudiantes se identifican con No. De carné:

* German Eduardo Castellanos Pérez	2003-20540
* Carmen Alejandra Serrano Soto	2002-19036

Atentamente,


Lic. Antonio Gutiérrez
Administración



c.c. archivo

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Ingeniero Luis María Soto Guevara
Ingeniero Agrónomo
Colegiado No. 1,112

Licenciada Marta Lucrecia España
Licenciada en Psicología
Colegiada No. 976

MSc. Lissette de Alvarado
Licenciada en Psicología
Colegiada No. 4,791

German Castellanos Pérez

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ser la luz que guía mi camino y darme fuerza para lograr mis objetivos.
- A MIS PADRES:** Amanda Agustina Pérez Vielman Vda. De Castellanos y Miguel Egidio Castellanos Quiñonez (Q.E.P.D). Gracias por su apoyo y fomentarme valores éticos y morales.
- A:** Mariana Boj y su familia por todas las muestras de cariño y apoyo que me brindaron.
- A MIS HERMANOS:** Mónica Aracely, Walter Ramiro, Byron Amílcar, Sergio Miguel, Pedro Mauricio. Gracias por todo su apoyo.
- A MIS AMIGOS:** Mayra, Edy, María Soledad, Karen, Mynor, Jenika, y Alejandra. Gracias por su amistad y cariño.

Carmen Alejandra Serrano Soto

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Fuente de sabiduría, eterna gratitud por iluminar mi camino y permitirme culminar una meta más en mi vida.
- A MI ESPOSO:** Francisco Escobar, gracias por tu comprensión, amor y apoyo que me has dado, por ser mi gran amigo. Te Amo.
- A MIS PADRES:** Amado Serrano y Marta Luz Soto, gracias por darme la vida y formar parte en mi formación. Que Dios los bendiga.
- A:** Luis María Soto y Zuly Reynoso, ya que si no hubiera sido por su apoyo incondicional y por creer en mí, mi meta se hubiese retrasado. Mis más sinceros agradecimientos.
- A MIS HERMANOS:** Mercedes Carolina, María José y Amado Gregorio. Gracias por su cariño.
- A MIS ABUELITOS:** Gregorio Soto Méndez (Q.E.P.D.)
Carmen Guevara Duque (Q.E.P.D.)
Bellos y gratos recuerdos.
Encarnación Serrano
Alejandra Retana Muñoz. Gracias por enseñarme que las metas se logran a base de esfuerzo, dedicación, sacrificios y amor.
- A LAS FAMILIAS:** Soto Jiménez, Serrano Hernández, Soto Ruano, Flores Soto, Cardona Serrano, Moncada Serrano. Gracias por su cariño.
- A:** Todos mis amigos y amigas. Gracias por su cariño y amistad.

AGRADECIMIENTOS

A Universidad de San Carlos de Guatemala

Por haber sido fuente de conocimientos.

A Escuela de Ciencias Psicológicas

Por darnos la oportunidad de profesionalizarnos.

Al Colegio Salesiano Don Bosco

Por abrirnos sus puertas para desarrollar esta investigación.

Revisor de Investigación:

Lic. Carlos Orantes

Por brindarnos sus conocimientos y su apoyo en la finalización de este proyecto.

Asesora de Investigación:

MSC. Lissette De Alvarado

Por proveernos de sus conocimientos y experiencias para poder desarrollar esta investigación.

Con respeto y admiración:

Licda. Mayra Luna de Álvarez

Coordinadora Centro de Investigaciones

PRÓLOGO

En el transcurso del tiempo se han tenido que cambiar paradigmas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, y se deben adoptar mejores procedimientos para reclutar personal más competente para que la empresa cumpla con los objetivos. Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, de manera que los diferentes procesos productivos resulten coherentes entre sí.

El significado laboral de competencia es algo que debe ser capaz de hacer una persona que trabaje en una área laboral concreta y una acción, conducta o resultado que la persona en cuestión debe poder realizar. Se trata de un punto de vista alternativo respecto del concepto de competencia, al considerar que el conocimiento, la comprensión de la situación, el discernimiento, la discriminación y la acción inteligente subyacen en la actuación y en la competencia. Las competencias son características estables que tienen una relación causal con el rendimiento y desempeño laboral, lo que quiere decir que provocan y facilitan el éxito en una actividad y combinan lo afectivo, lo cognitivo, lo motivacional y lo conductual.

De esta manera se hace necesario en el proceso de reclutamiento y selección de personal implementar la selección de personal por competencias la cual se diferencia de un proceso de selección tradicional, por los métodos que emplea. En ella se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite

una descripción específica y concreta de las competencias, específicamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

En virtud de que recoge las cualidades profesionales como las sociales, la competencia laboral da cuenta de una nueva estructuración de los asalariados que opera en dos sentidos: diferenciándolos de acuerdo con sus funciones y niveles de competencias y homogeneizándolos por objetivos y comportamientos comunes.

ÍNDICE GENERAL

TEMA	PÁGINA
PRÓLOGO	
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN	
Marco Teórico.....	1
1. Gestión por Competencias.....	2
1.2. Clasificación de Competencias según Spencer y Spencer.....	5
1.3. Clasificación de Competencias según INTECAP.....	6
2. Perfil por Competencias.....	8
3. Selección de Personal por competencias.....	9
4. Dotación de Personal.....	11
5. Competencias en la Educación.....	12
6. La formación y desarrollo de Competencias Pedagógicas.....	16
CAPITULO II	
Proposición Fundamental.....	22
Técnicas e Instrumentos.....	24
CAPITULO III	
Modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias en el Colegio Salesiano Don Bosco.....	25
CAPITULO IV	
Conclusiones.....	36
Recomendaciones.....	38
Bibliografías.....	39
Anexos.....	41
Resumen.....	54

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Guatemala es un país que busca ser más competitivo debido a los grandes cambios que se dan en la economía mundial, lo cual ha provocado la necesidad de modernizar y reformar el sistema de reclutamiento y selección de personal. Las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos y que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Esto quiere decir que la competitividad no es producto de la casualidad, ni surge espontáneamente, se crea y logra con la colaboración de todos los integrantes de la empresa.

Por lo anteriormente descrito resulta claro que una condición primordial para el éxito de las organizaciones en los mercados globales, es la capacidad del cambio que posean, es decir que las empresas además de la modernización, infraestructura, tecnología, etc., no deben olvidar el recurso más importante, el recurso humano. Las competencias laborales permiten seleccionar al individuo de acuerdo a los estándares y requerimientos que el puesto requiere. Tomando en cuenta conocimientos, habilidades y actitudes. Es necesario presentar un perfil de puestos reales donde el empleado llegaría a ser el modelo a contratar, para que en un tiempo corto se tenga un desempeño laboral superior al esperado y así una satisfacción personal de hacer lo que sabe y le gusta hacer.

La profundización en el tema condujo a valorar la formación por competencias laborales como una alternativa de implementar y que permita guiar a mejores resultados al Colegio Salesiano Don Bosco Guatemala, en el reclutamiento y selección de personal por competencias.

MARCO TEÓRICO

Se dice que la administración de recursos humanos es una de las áreas más afectadas por los cambios que ocurren en el mundo moderno. En el siglo XX se dieron a conocer tres eras distintas, las cuales generaron grandes cambios siendo éstas la era de la industrialización clásica, de relativa estabilidad, el cual impuso un modelo jerárquico, funcional y departamentalizado de estructura organizacional; fue la época de las relaciones industriales. La era de la industrialización neoclásica, de relativo cambio y transformación, impuso el modelo híbrido, doble y matricial de estructura organizacional. Fue la época de la administración de los recursos humanos. *En la actualidad la preocupación de las organizaciones se orienta hacia la globalización, las personas, el cliente, los productos, y el área de recursos humanos son intensos y predomina la importancia del recurso humano más y mejor preparado¹.*

Es decir, las organizaciones deberán desarrollar procesos para identificar las tareas y actividades que afectan de forma directa a la institución y asegurar que los empleados sean competentes para desempeñar las mismas.

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización². Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. El objetivo básico que persigue el departamento de Recursos Humanos con sus tareas es alinear las políticas del departamento, con la estrategia de la organización, lo que permitirá desarrollar la estrategia a través de las personas.

¹ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, (2,003) Pág. 50

² Alles, Marta Alicia. 5 pasos para transformar una oficina de personal en una de recursos Humanos, (2,002) Pág. 75.

En función de los nuevos retos, las organizaciones deben crear nuevas capacidades o competencias entre su personal, comenzando por los directivos o Gerentes. Para ello se deben modificar las prácticas o herramientas de Recursos Humanos. Los responsables de recursos humanos deben asociarse, operar en conjunto con las otras gerencias de la empresa, y al hacerlo deberán lograr: entender las competencias necesarias en la organización para hacer frente a la competitividad creciente, participar del proceso hacia una organización más competitiva, definiendo las nuevas competencias que llevarán al éxito a la institución. Desde el paso del modelo fordista hasta la especialización flexible, han transcurrido años y procesos de descripción, análisis, reflexión y sistematización de los diferentes puestos de trabajo, surgiendo una variedad de ocupaciones, en algunos casos calificadas y semicalificadas, con bajo encuadre organizacional, con cambios tecnológicos fuertes y modificaciones en la organización de las empresas por efecto de la reestructuración productiva, la subcontratación entre empresas grandes y pequeñas se vuelve común. La polivalencia y la rotación de puestos de trabajo se convierten en habituales, se promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones calificadas y un cambio más frecuente de lugar de trabajo.

Así la lógica de las competencias ha pasado al centro de la escena en las empresas presentándose nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación y remuneración del personal.

La gestión por competencias: Es la única filosofía que enlaza la dirección de recursos humanos con los objetivos de la institución y, en consecuencia, la única cuyas aportaciones sirven para crear valor a las funciones desempeñadas por el individuo³.

³ Preciado Sánchez, Alma Alicia. Modelo de Evaluación por Competencias, (2007), pág. 25

Incrementa la productividad, da mejora continua y constante a los procesos y modos de hacer las cosas, incorporando la velocidad como uno de los aspectos fundamentales de la nueva dirección de empresas, lo cual ha impactado en la configuración del mercado de trabajo, aportando una sensación de urgencia operativa para la gestión del recurso humano.

Así que, durante los últimos años se han venido realizando esfuerzos a nivel nacional como internacional para transformar esta gestión tradicional del factor humano en una práctica moderna que genere y multiplique el valor de las empresas por medio del incremento de la productividad de los empleados y, para cumplir con esta misión, los departamentos de recursos humanos, han de centrar su esfuerzo en la realización efectiva y garantizada de las siguientes actividades: formar a las personas en la ejecución de las operaciones de la organización, en los procesos y en la optimización de su perfil para incrementar su productividad, capturar, modelar y difundir el conocimiento, tanto organizativo como personal, existente para preservar el saber y el saber hacer de los empleados, garantizando el mantenimiento continuo de la ventaja competitiva, dotar a las unidades organizativas de plena flexibilidad aplicando medidas de facultamiento y empoderamiento, mejorando los procesos mediante el análisis y la evaluación dinámica comparativa, tanto interno como externo, para asegurar la incorporación a los modos de hacer de las mejores prácticas empresariales, relacionar a los directivos y a todas las personas con mandos medios, a las tareas de gestión de recursos humanos.

Las competencias son las características de personalidad devenidas en comportamientos con relación a un estándar que a su vez se relaciona con el puesto, el cual permite desempeñarse exitosamente en determinado puesto de trabajo⁴, los elementos a considerar en una selección de personal basada en competencias laborales se podrían tomar en cuenta los siguientes factores:

⁴ Spencer, Lyle M y Spencer. Signe Competente At Work, (1,993) Pág. 78

capacidades técnicas en relación con la función conocimientos de tecnología, conocimiento de idiomas, competencias relacionadas con liderazgo y dirección de equipos, capacidad para generar buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, conducción de equipos, planificación estratégica, y otras según la posición y especialidad de cada empleado.

La competencia laboral considera el conocimiento, la comprensión de la situación, el discernimiento, la discriminación y la acción inteligente que subyacen en la actuación del empleado. Supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un conocimiento técnico inteligente. Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. *Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad*⁵.

Desde una perspectiva de análisis global, son notables algunas divergencias entre los enfoques de formación y el de gestión de recursos humanos por competencias. Básicamente la formación por competencias considera los resultados y la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzarlos. Bajo el enfoque conductista, parecen ser suficientes los comportamientos y las conductas para alcanzar un desempeño superior.

Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen a sus colaboradores. Usualmente el modelo de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas en un grupo de no más de 6 ó 7 competencias. Este conjunto de competencias incluye

⁵ Segura Letran, Larry Stuart. Gestión Del Recurso Humano basada en competencias laborales, (2,006).

también la descripción de los comportamientos conexos, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento.

El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos, las destrezas, las habilidades los comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.

Una de las características del Sistema de Competencias es que la información que el mismo contiene debe ser continuamente actualizada, ya que el desarrollo de las organizaciones exige que estas cambien y se adapten a las nuevas necesidades.

Clasificación de Competencias: Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias⁶:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores, o imagen propia de una persona.

⁶ Spencer & Spencer. Competencias y Trabajo en Los Centros de Entrenamiento. La gestión de Recursos Humanos. 1992

4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción. Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión iniciativa, búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio. Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- Competencias de influencia. Influencia de impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- Competencias Gerenciales. Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- Competencias Cognoscitivas. Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/ de dirección.
- Competencias de eficacia Personal. Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

El INTECAP define la siguiente clasificación de competencias laborales:

Competencias Básicas: Son los conocimientos elementales que posee y deberá demostrar el individuo, y que están constituidos por los conocimientos adquiridos en forma sistemática y gradual, a lo largo de la vida y con la educación formal. A través del desempeño de sus labores el trabajador pone en manifiesto estas competencias como interpretar textos, redacción, aplicar sistemas numéricos, entre otros.

Competencias Genéricas: Los comportamientos comunes y funciones productivas, áreas, o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de

acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo.

Competencias Específicas: *Son comportamientos laborales de índole técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada*⁷. Estas competencias son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante de una misma función en la que han adquirido conocimientos, así como desarrollar habilidades sobre procedimientos a utilizar, esto se ve reflejado en el manejo de las herramientas para llevar a cabo su labor en el puesto de trabajo.

Los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias son: Definir visión y misión. Definición de competencias por la máxima dirección de la institución. Validación de las competencias. Diseño de los recursos humanos por competencias.

Los pasos necesarios para definir criterios efectivos de competencias son: Definir criterios de desempeño. Identificar una muestra. Recoger información. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados. Validar el modelo de competencias. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Teniendo esto en cuenta, el primer paso para la persona encargada de recursos humanos será asegurarse de conocer cuáles son las necesidades de su cliente interno y si es necesario ubicarlo en la realidad del mercado laboral, y luego será elaborado el perfil por competencias laborales que identifica no solamente las competencias del perfil, sino también las características que deberán ser

⁷ Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral, INTECAP (2001) Pág. 24

evaluadas en selección y las que deberán adquirirse o aprenderse mediante capacitación una vez que la persona ingrese a la organización.

Definitivamente, un perfil de competencias en el tiempo presente, dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada institución en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de tal forma que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Perfil por Competencias: Deberá estar estructurado en función de conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales, contendrá el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo que comprenden funciones descritas en un plano cognitivo. *Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias.*⁸

La selección de personal por competencias laborales se lleva a cabo desde el esquema de las competencias. Los perfiles de exigencia de un puesto indican cuáles competencias y a qué niveles deben cubrir los candidatos que son evaluados en términos de competencias. Lo que se espera de las distintas acciones realizadas en el proceso de selección es generar los perfiles de competencias de los candidatos.

⁸ Alles, Martha Alicia, *Elija al mejor: como entrevistar por competencias*, (2005), pág. 18

Es evidente que las competencias señaladas para selección, serán evaluadas en el grupo de candidatos. En cambio, las competencias marcadas para capacitación deberán convertirse en insumos para el sistema de capacitación y desarrollo. La selección basada en competencias examina si las descripciones propuestas han permitido seleccionar candidatos competentes para el puesto. El procedimiento para examinar la validez de los perfiles consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres y seis primeros meses de trabajo, específicamente se evalúa el desempeño en las actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se hicieron del candidato durante la selección.

La selección de personal por competencias: Se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias *es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar,*⁹ la cual es una parte del proceso de selección, y es necesario contar con un perfil de competencias específico para el puesto a cubrir, con esto se pretende que el candidato evidencie, ya sea de forma directa o indirecta los elementos de competencia necesarios que permitan determinar si es competente o no para el puesto al que aspira, la cual también permitirá centrarse en hechos concretos, analizar características de personalidad, capacidades, habilidades, actitudes, valores y comportamientos . Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. En general los instrumentos serán: tests de personalidad, cuestionarios, pautas de cotejo (escala Likert) y, para medir competencias conductuales, se puede aplicar la evaluación en 360 grados, *consiste en que un grupo de personas evalúe a otra por medio de una serie de ítems o factores*

⁹ Ibíd. Pág. 20

predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional¹⁰.

Los pasos a seguir en la selección de personal por competencias, permitirán guiar a mejores resultados el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior.¹¹ Lo cual quiere decir que las actitudes y comportamientos que tenga la persona para efectuar su trabajo serán indicadores para desempeñar su trabajo eficientemente.

La finalización del proceso gestión por competencias laborales nos entregará al personal calificado, con mayores competencias, para la realización de las tareas que determinado puesto requiere, nos permitirá analizar su efectividad y la posibilidad de obtener personal calificado para la institución.

La gestión de recursos humanos por competencias es un proceso de única realización que compromete a todas las áreas de la institución y que abarca todos los aspectos de la misma.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la dirección y los colaboradores y de igual manera, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano.

¹⁰ Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias: Evaluación 360º, (2,005) Pág.177

¹¹ Alles, Martha Alicia, Gestión por Competencias el Diccionario, (2,005) Pág. 26

Dotación de Personal: *Es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la institución, previo establecimiento de las necesidades de personal, identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación de personal.*¹²

El encargado de recursos humanos tendrá que proveer a la institución personal competente, comprometido cien por ciento con la realización de sus actividades.

Procesos del Subsistema de dotación.

- * Clasificación, valoración y remuneración de puestos.
- * Cuantificación de la demanda de personal.
- * Análisis de la oferta interna de personal.
- * Formulación del plan de personal.
- * Programación operativa anual individual.
- * Reclutamiento y selección de personal.
- * Inducción o integración.
- * Evaluación de confirmación.

Deberá realizarse un plan estratégico, para el proceso de reclutamiento y selección de personal, en base al presupuesto anual que se tengan y las necesidades que la institución tenga.

El recurso humano es importante en la Administración Educativa, porque es el generador de ideas e iniciativas, que hace que funcione el sistema educacional,

¹² *Ibíd.* Pág. 27

es quien define con precisión la visión, misión, objetivos y metas, así como políticas, planes y programas para una determinada gestión, con énfasis en las permanentes mejoras a través de la evaluación de su gestión, tomando decisiones de acuerdo al marco normativo y responsabilizándose por ellas. También se debe destacar su participación en la ejecución de políticas y programas a través de la supervisión, articulación y ejecución de procesos y procedimientos.

Las competencias que distinguen al recurso humano como un ser vivo e inteligente capaz de generar y efectuar cambios, son las que se denominan talento humano, razón por la cual las tendencias actuales se centran en la Administración del Talento Humano.

Las competencias en la educación: Son usadas en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento.

Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere. Son entonces 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 dan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículo escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento es necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible; algunos autores lo llaman conocimiento indefinible y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real. De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables

que deben someterse a prueba, se oponen a las calificaciones, que eran medidas por el diploma y la antigüedad. La definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y eventualmente educación no formal.

Se pueden distinguir dos niveles de competencias: a) Las competencias de empleabilidad, o sea, aquellas competencias necesarias para obtener un trabajo de calidad y para poder actualizarse siguiendo los cambios. Estas pueden resumirse en habilidades básicas tales como la capacidad de expresión oral y escrita, matemática aplicada (como capacidad de resolución de problemas), capacidad de pensar (abstraer características de los problemas, decidir sobre ellos y aprender de la experiencia). Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual. b) Se agregan a las anteriores otras relacionadas al uso de recursos (tales como trabajo, dinero, tiempo, materiales y equipos) para lograr objetivos; las competencias interpersonales (trabajo en grupo, enseñar y aprender, liderar, negociar, atender clientes, manejar la diversidad cultural); competencias de comunicación (identificar, adquirir y evaluar información, comunicarla a otros). Finalmente se señalan competencias sistémicas (aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados); competencias tecnológicas (conocimiento y uso de tecnologías usuales) (SCANS, 1992).

El capital intelectual es tanto o más estratégico que el capital financiero, justamente en ese aspecto la institución educativa, que trae características implícitas de una empresa que se preocupa por la calidad de sus servicios, como el proceso pedagógico y sus recursos intelectuales que van a desarrollar la misión de enseñar y educar para la vida.

Los colegios, entonces, necesitan de profesionales competentes que respondan a las nuevas exigencias del mercado, de la sociedad y del mundo. A partir de principios de los años 80, ante los cambios ocurridos en el mundo del trabajo, ha sido cada vez más presente la utilización de la noción de competencias en detrimento de la noción de calificación.

La noción de competencias se da a conocer en un contexto social marcado por los recientes cambios en el mercado laboral, con la implantación de las nuevas tecnologías en el sector de producción y servicios, y por la redefinición del papel de la educación.

En el ámbito de educación, las nociones de calificación y competencia han sido muy usadas en los discursos sobre el mundo del trabajo. A pesar de la dificultad de conceptualización, existe un cierto acuerdo en afirmar que la noción de calificación está vinculada al puesto de trabajo, mientras la noción de competencia aparece vinculada al individuo.

Además de la importancia y de la valorización de un diploma, lo que más se espera de los trabajadores es la práctica y la experiencia en el ejercicio de una función; si sus calidades están de acuerdo con las exigencias del puesto de trabajo y con la lógica del recurso humano. El mundo del trabajo exige un nuevo perfil de profesional para los puestos de trabajo, que debe demostrar: un conjunto de habilidades y conocimientos que, proporcionen mayor rapidez, agilidad y, consecuentemente, productividad para las instituciones educativas. Ese nuevo modelo, de competencias, tiene la misma preocupación del modelo de la calificación, garantizar la posibilidad de inserción del individuo en la organización del mundo del trabajo.

Para desarrollar las competencias en la educación, es necesaria una formación anterior en la escuela. La importancia de los saberes y competencias revelarían una modificación en los hechos, o sea, una mejor calidad del trabajo.

El trabajador especialista es competente, *justamente porque, simultáneamente, domina, con mucha rapidez y seguridad, las situaciones más comunes, por tener a su disposición esquemas complejos que pueden entrar inmediata y automáticamente en acción*¹³. Ese trabajador necesita ser capaz de, según Perrenoud, hacer un esfuerzo razonable de ponderación, coordinar y diferenciar rápidamente sus esquemas de acción y sus conocimientos para enfrentar situaciones inéditas, como _____ y la información.

*La comunicación es una cuestión organizacional central, sería absurdo reducirla a una simple aptitud individual para comunicarse, o transformarla apenas en oportunidades para desarrollar la política de comunicación de la dirección de una empresa*¹⁴.

De acuerdo con Zarifian si se tiene una comunicación adecuada dirección-departamento de recursos humanos, se tendrán claras las competencias que se requieren en cada puesto de trabajo, y que el modelo de gestión por competencias permita la mejora continua del desempeño, tanto individual como institucional.

La competencia está vinculada a la buena comunicación y el enfoque de iniciativa, para lo cual es necesario asumir responsabilidad ante situaciones profesionales que no se espera.

El maestro también aprende justamente, porque tiene competencias de manejar situaciones que él ya conoce y situaciones nuevas.

Dicho esto se puede afirmar que la competencia, es la capacidad de movilizar redes de actores - en este caso, los alumnos - en torno de las mismas situaciones. Es la competencia de hacer que esos actores compartan las

¹³ Perrenoud, Philippe. Construir competencias desde la escuela. Santiago de Chile, editorial Dolmen, 1999.

¹⁴ Zarifian, Philippe. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre los oficios profesionales. La pedagogía de las competencias. Sao Paulo, 2001.

implicaciones de sus acciones, o sea, es hacer todos - maestros y alumnos - resolver las situaciones-problema. Cuanto más compleja sea una situación-problema, se vuelve necesaria la presencia de otros, para resolver esa situación. Sin embargo, no existe responsabilidad grande que no sea personal.

La formación, desarrollo y perfeccionamiento de competencias profesionales pedagógicas: La formación de la noción de competencia en el dominio de la formación profesional y en el campo de la enseñanza escolar, es un hecho presente en los discursos educativos hace 20 años. Está íntimamente asociada a los trabajos de transformación de los programas de formación y de los procedimientos de evaluación para corresponder mejor a las exigencias sociales. El interés pedagógico por la noción de competencia se basa en la distancia entre un saber formalizado, sobre el dominio de prácticas, y la naturaleza de las técnicas aplicadas a ellas.

Los maestros necesitan cambiar su modo de actuar en el salón de clases, mientras los alumnos necesitan ser capaces de aprender y no solo memorizar la información que se transmite. La escuela necesita cambiar para adecuarse a las nuevas tecnologías de la sociedad contemporánea.

Es de mucha importancia que el maestro pueda desarrollarse profesionalmente, buscando una forma más flexible de manejar los contenidos, tener conciencia de la necesidad de innovar, necesita ser capaz de elaborar proyectos para que tanto la institución como el profesional en educación sean capaces de adaptarse a los nuevos cambios que se van generando día a día.

El profesional de la educación necesita desarrollar sus competencias y no solo las competencias de quienes él forma. Hay una necesidad de revertir el proceso de formación del maestro para que él pueda ser de hecho, un agente de transformación de ese nuevo modelo que se espera del trabajador. Los currículos han sido cambiados y en buena parte de sus programas existe la afirmación de

que los contenidos deben ser transmitidos para que los alumnos comprendan la importancia de la calificación y la necesidad de poseer las competencias necesarias para el trabajo.

La idea de redefinición de los contenidos de enseñanza con base en las nociones de calificación y competencias es justificada por la necesidad de producir las mejores condiciones de atribuirle un sentido más fuerte a las nociones de los saberes escolares y prácticas profesionales.

El maestro, como profesional competente, aparece en el contexto de las políticas neoliberales que pregona la competencia profesional como una habilidad para producir, de una forma empíricamente demostrable, los resultados deseables y socialmente aprobados, con optimización máxima de recursos humanos y materiales. *Un profesional solo puede ser competente, porque alcanza determinados objetivos bajo ciertas condiciones, tomando la fijación de competencias, así como el acompañamiento de su desarrollo, por medio de evaluación, una actitud inherente a los presupuestos de ese perfil profesional*¹⁵.

El éxito del modelo de gestión por competencias depende de la habilidad de las personas involucradas para evaluar a cada profesional, es fundamental que todo el personal que realice este tipo de actividades deba mostrar competencias basadas en la educación, formación de habilidades y experiencias apropiadas.

Para los maestros, la formación profesional es una construcción personal que se apoya en acciones prácticas cotidianas en sala de clase, seguidas de la ponderación y del análisis de esas acciones, análisis llevado a efecto juntamente con un formador, un tutor u otros maestros del mismo nivel. *El profesionalismo construido no solo con la experiencia y la práctica en sala de clase, sino también,*

¹⁵Ibíd.

*con ayuda de un mediador que facilita la relación de conciencia y de conocimiento, participando del análisis de las prácticas, en una estrategia de conformación.*¹⁶

En ese contexto, los programas de capacitación o perfeccionamiento profesional no pueden negar la importancia de profesionalización, para los docentes.

El papel del maestro en la educación es hacer que el alumno consiga comprender un bloque de disciplinas como un todo organizado. Eso no es fácil, porque los maestros están acostumbrados a un abordaje disciplinar. El maestro necesita ser flexible y saber improvisar. Sin embargo, no se puede confundir negociar e improvisar con falta de planificación. O sea, el maestro debe saber trabajar con proyectos para adaptar la planificación a las necesidades de los alumnos.

Las competencias pedagógicas son la capacidad de estar abierto e inmerso en los cambios que se suceden a gran velocidad, para orientar y estimular los aprendizajes de niños y jóvenes; las comunicación interactiva está destinada a estimular la capacidad de comunicarse y entenderse con el otro; ejercer la tolerancia, la convivencia, la cooperación entre todos.

Es evidente el papel de la escuela y los docentes para potenciar la máxima efectividad de la comunicación pedagógica de forma dirigida, planificada y sistemática, como vía concreta para la consecución de los objetivos educativos en la actualidad.

Es importante que el profesional de la educación agregue actitudes personales de respeto, acepte el trabajo en equipo y la crítica constructiva, además de ser responsable de sus acciones y sus conceptos de coherencia y rectitud.

¹⁶ Perrenoud, Philippe. *Construir competencias desde la escuela*. Santiago de Chile, editorial Dolmen, 1999

El docente es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa pues es el nexo en los procesos de aprendizaje de los alumnos y las modificaciones en la organización institucional. Las reformas educativas se traducen en las escuelas y llegan al aula por medio del docente.

Es importante que la sociedad cuente con profesores eficaces y eficientes para poner en práctica distintos y adecuados recursos que la institución educativa posee. Es necesario tomar en cuenta que en el futuro se le exigirá al docente enfrentarse a situaciones difíciles y complejas: concentración de poblaciones de alto riesgo, diversificación cultural del público escolar, grupos extremadamente heterogéneos, multiplicación de diferentes lugares de conocimiento y de saber, acceso a puestos en forma provisoria, rápidas y permanente evolución cultural y social especialmente en los jóvenes en quienes existe la sensación que no hay futuro y una suerte de pérdida del sentido del saber o el aprender.

El término competencias, se utiliza en el contexto educativo para referir a la capacidad de -hacer con saber- y con conciencia acerca de las consecuencias de ese hacer.¹⁷

Lo que implica que toda competencia involucra al mismo tiempo conocimientos, modos de hacer, valores y responsabilidades por los resultados de lo hecho.

Respecto a las competencias Institucionales, los docentes deben tener la capacidad de articular lo macro con lo micro: lo que se dispone en el sistema educativo con lo que se desarrolla a nivel institución, aula, taller, etc. y los espacios externos a la escuela.

Las competencias productivas tienen que ver con la capacidad de estar abierto e inmerso en los cambios que se suceden a gran velocidad para orientar y

¹⁷ ibíd.

estimular los aprendizajes de niños y jóvenes; las interactivas están destinadas a estimular la capacidad de comunicarse y entenderse con el otro; ejercer la tolerancia, la convivencia, la cooperación entre diferentes.

Los docentes para una mayor profesionalización de su función además, deben saber:

Planificar y conducir movilizando otros actores.

- Adquirir o construir contenidos y conocimientos a través del estudio o la experiencia. Hay saber cuando un proceso o actividad es aplicado en situaciones o prácticas que requieren dicho saber.
- Identificar los obstáculos o problemas que se presentan en la ejecución de proyectos u otras actividades del aula. Esto requiere una capacidad de observación que debe aprenderse ya que no se encuentra naturalmente.
- Seleccionar diferentes estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, para la optimización del tiempo, de los recursos y de las informaciones disponibles.
- Hacer, disponibilidad para modificar una parte de lo real, según una intención y por actos mentales apropiados. En la presentación de una disciplina el profesor generalmente transmite mientras que en el desarrollo de proyectos hace y promueve el proceso de aprendizaje.
- Existe consenso entre los expertos respecto al perfil profesional que deben tener los docentes en la sociedad de las próximas décadas:
- Actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos.
- Principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores.
- Sólida formación pedagógica y académica.
- Autonomía personal y profesional.

- Amplia formación cultural con una real comprensión de su tiempo y de su medio que le permita enfrentar con acierto y seguridad los diversos desafíos culturales.
- Capacidad de innovación y creatividad.

Para que los docentes alcancen las competencias y perfil que se este requiriendo en la institución es necesario implementar dispositivos de formación y entrenamiento que los comprometa a aumentar sus capacidades de observación, de agudizar prácticas reflexivas, de fortalecer el sentido de su propia capacitación, de desarrollar inteligencias múltiples, de atender a los valores.

La forma en que conocemos y cuánto y cómo aprendemos sin lugar a dudas están cambiando. Será necesario entonces, diseñar planes completos para la formación de competencias a través de: programas de capacitación y perfeccionamiento adecuados a los requerimientos del sistema educativo, y personales, establecimiento de incentivos tanto profesionales como salariales para motivar un buen desempeño laboral, vinculando las gratificaciones, los ascensos y el reconocimiento público al desempeño.

PROPOSICIÓN FUNDAMENTAL

La selección de personal basada en competencias laborales es la guía para el desarrollo de nuevas habilidades en el trabajo, y distintos procesos que permiten una serie de prácticas que construyen una organización más productiva y una administración integral del recurso humano.

VARIABLE

Selección de personal basado en competencias laborales. Se establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Indicadores:

Conocimientos

Habilidades

Aptitudes

Actitudes

Destrezas

Eficiencia

Eficacia

Entrenamiento

Organización en proceso de mejora continua. La competitividad no es casualidad y tampoco se da de forma espontánea, se crea y se logra con la colaboración de todos los integrantes de la organización.

Indicadores:

Mayor compromiso y responsabilidad

Disposición de recurso humano competente

Optimización del trabajo en la empresa

Mejora en la gestión del recurso humano y en el flujo de información.

Actividad creativa y adecuada al desarrollo de la empresa.

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El trabajo de investigación se realizó en el siguiente orden:

Se recolectó información bibliográfica actualizada, como libros, tesis, artículos, revistas, se visitó las bibliotecas de las siguientes universidades: Bibliotecas de la Escuela de Ciencias Psicológicas, Facultad de Ciencias Económicas y Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Bibliotecas de las Universidades Mariano Gálvez y Rafael Landívar, se obtuvieron libros en distintas librerías, así como búsqueda en sitios de internet relacionados con el Tema Competencias Laborales, Dotación de Personal, Competencias Laborales en la Educación.

Los Libros consultados específicamente de la autora Martha Alicia Alles, detallan claramente la metodología a utilizar en la implementación de las Competencias Laborales, así como el M.A. Larry Segura, autor guatemalteco del cual se utilizó como base el esquema de la descripción de puestos basado en Competencias Laborales.

CAPITULO III

MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL COLEGIO SALESIANO DON BOSCO **

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente modelo, es hacer énfasis en una descripción detallada de todos los procesos involucrados en el reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales. Se basa en un modelo funcional y completo orientado a descubrir las habilidades, conocimientos, destrezas, y actitudes de los candidatos previo a optar por un determinado puesto de trabajo.

Este modelo resume en forma específica los pasos a seguir en la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales ya que describe acciones que permiten mejorar este proceso en el área de recursos humanos en el Colegio Salesiano Don Bosco de la Ciudad de Guatemala.

DOTACIÓN

Se refiere a un sistema de información que incluye el Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal de nuevo ingreso a la organización.

COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales básicamente son los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona aporta a la empresa, en el desempeño de una actividad laboral plenamente identificada.

* Ver Anexo

Para poder implementar el sistema de competencias laborales, es necesario realizar un análisis funcional del puesto. Esta es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas.

Clasificación de las Competencias

- ✓ **Básicas:** capacidades elementales que posee un individuo que le permiten adaptarse a los diferentes contextos tanto laborales como de otra índole.
 - Aplicación de la matemática
 - Dominio de la lectura
 - Adaptación al ambiente
 - Dominio de la escritura
 - Comunicación oral
 - Localización de la información

- ✓ **Genéricas:** relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, permite llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad y autonomía similares. La persona se puede desempeñar en su área sin ser la de su perfil.

- ✓ **Específicas:** específicas de un área ocupacional o de competencias determinadas, uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Como resultado de la experiencia el individuo desarrolla sus competencias por medio de:

- Observación directa
- Experiencia y/o tradición
- Inducción directa

Beneficios para el trabajador:

- Desarrollo de multihabilidades
- Mayores oportunidades de empleo
- Mejora la calidad de vida
- Reconocimiento de la experiencia
- Formación continua para toda la vida.

Beneficios para la Institución:

- Mayor compromiso y responsabilidad social
- Dispone de recurso humano competente
- Optimiza el trabajo en la empresa
- Mejora la gestión del recurso humano
- Mejora el flujo de información

1° Paso: Anexo XI: Es la elaboración de un mapa funcional, el cual contiene los siguientes elementos:

Propósito principal del puesto

- Función clave
- Sub-función
- Unidad de competencia
- Elementos de competencia (elementos o tareas)

Se realizara un listado de todas las actividades que se desempeñan en el lugar de trabajo, donde se hará una ponderación de las 5 funciones principales (esenciales) del puesto. ¿Cómo identificar las actividades esenciales?

1. El número máximo de actividades esenciales será 5

2. Las 5 actividades con los punteos totales más altos son las esenciales para el desempeño del puesto.
3. La ponderación se hará en base a la siguiente tabla:

GRADO	FRECUENCIA	IMPACTO DE LOS ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves, pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores, cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas, poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidad

TOTAL = frecuencia + (impacto x complejidad)

2° Paso: Anexo XI

Escala para la calificación de actividades: Sirve para identificar las actividades esenciales de puestos/procesos/ocupaciones, etc.

3° Paso: Anexo IV y VII

Guía para identificar conocimientos informativos, además de las destrezas requeridas del puesto.

4° Paso: Anexo I, II, III

Datos del puesto, propósito principal del puesto, actividades criterios y campo de aplicación.

5° paso: Anexo V, VI

Relaciones del puesto y educación formal requerida.

6° Paso: Anexo VIII, IX, X

Habilidades y Destrezas Específicas, Requerimientos de Selección y Capacitación.

Experiencia Laboral Requerida

7° Paso: Anexo XII

Características más relevantes del entorno laboral de la posición.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I. Datos de Identificación:

Nombre del puesto:	Código:
Unidad:	
Número de ocupantes:	Región:
Puesto del Supervisor Directo:	Puntos:
Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:

II. Propósito Principal del Puesto:

III. Actividades, Criterios y Campo de Aplicación

Actividades del Puesto	Criterios de Desempeño El ocupante es competente cuando...	Entorno de Desempeño Alcance, circunstancias y condiciones para un desempeño competente.
1.		
2.		
3.		
4.		

IV. Evidencias de desempeño

Actividad esencial 1:

Evidencias de Conocimiento
•

Evidencias de Habilidad
•

Evidencias de Actitud
•

Evidencias de Producto /Resultados tangibles
•

Actividad esencial 2:

Evidencias de Conocimiento
•

Evidencias de Habilidades
•

Evidencias de Actitud
•
Evidencias de Producto /Resultados tangibles
•

Actividad esencial 3:**Evidencias de Conocimiento**

-

Evidencias de Habilidades

-

Evidencias de Actitud

-

Evidencias de Producto /Resultados tangibles

-

Actividad esencial 4:**Evidencias de Conocimiento**

-

Evidencias de Habilidades

-

Evidencias de Actitud

-

Evidencias de Producto /Resultados tangibles

-

V. Relaciones del puesto

Actividades	Relaciones del puesto Nombre de los puestos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1.	
2.	
3.	
4.	

VI. Educación Formal Requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
•	•	•

VII. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel Estratégico	Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización.
Tendencias, prácticas y enfoques.	Referentes al puesto de trabajo
Productos y servicios.	Conocimiento general de los productos y servicios de la organización.
Leyes y regulaciones.	Normas y procedimientos de la empresa y de su lugar de trabajo
Proveedores/ contratistas	Conocimiento de los proveedores de servicios

VIII. Habilidades y Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas informáticos	
2. Conocimientos	
3. Equipos	
4. Otros	

V. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Formales		
Conocimientos Informativos		
▢ Nivel estratégico		
▢ Tendencias, Prácticas y enfoques		
▢ Productos y servicios		
▢ Leyes y regulaciones		
▢ Proveedores		
Destrezas Específicas		
Destrezas Generales		

X. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	
2. Especificidad de la experiencia	
3. Contenido de la experiencia	

XI. Actividades de la posición (ordenadas descendientemente por orden de importancia).

Actividades de la posición		Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					

XII. Características más relevantes del entorno laboral de la posición

Características más relevantes	Escala
I. Relaciones interpersonales	
Métodos de comunicación:	
Cara a cara	Frecuencia continua
Teléfono	Frecuencia continua
Correo electrónico	Frecuencia continua
Tipo de Interacción Laboral	
Entrevistar a otros	Muy importante
II. Características estructurales de la posición	
Consecuencias de los errores	Cierta gravedad
Plazos y presiones de tiempo	Diariamente

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

1. El concepto de Competencias Laborales es de creación reciente, es un proceso que permite evaluar destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes, características educativas, ello implica poder movilizar las capacidades en función de las situaciones laborales atendiendo las variadas situaciones de trabajo en distintos contextos.
2. Las principales tendencias, enfoques, conceptos y clasificaciones de las competencias laborales coinciden en que el proceso a seguir está relacionado con la exploración de los conocimientos, habilidades, destrezas, conductas y actitudes, para el perfeccionamiento continuo en el proceso de selección de personal.
3. El modelo de evaluación de competencias laborales facilitará la comparación entre el perfil requerido y las competencias que cada candidato a optar a determinado puesto tenga, presentando oportunidades de mejora o valorar el potencial disponible, además de detectar las carencias para fortalecer o desarrollar las competencias que el puesto requiere.
4. La evaluación de las competencias laborales se debe realizar anualmente teniendo en cuenta el Plan de acción de la Entidad en donde deben definirse las políticas de capacitación, las metas y objetivos de cada una de las áreas de trabajo, en cada evaluación se deberá realizar un seguimiento trimestral para tomar acciones de mejoramiento que se reflejen a largo plazo en el desempeño de cada empleado.

5. Las competencias laborales, ayudarán a anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente, las estrategias y ayudando al departamento de Recursos Humanos a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Colegio Salesiano Don Bosco tomar en cuenta el modelo de Competencias Laborales en los procesos de selección de personal, ya que el modelo se basa en competencias definidas para cada cargo, permitiendo de esta forma identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren tener las competencias necesarias para desempeñar determinado puesto de trabajo.
2. Priorizar la implementación del modelo de Competencias Laborales, como una herramienta de utilidad para el proceso de selección de personal, por lo tanto es recomendable que se le de el seguimiento necesario para mejorar la gestión de recursos humanos.
3. Introducir el modelo de competencia laboral, como todos los procesos de cambio, iniciar con acciones de capacitación para el departamento de Recursos Humanos es necesario que todas las personas involucradas conozcan y comprendan las razones y los propósitos de los cambios conducentes a incorporar el modelo de competencia.
4. Se recomienda planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades, destrezas de los empleados con el propósito de incrementar la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo y el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.
5. Es necesario que todos los instrumentos del departamento de recursos humanos estén guiados en base al sistema competencias laborales esto incluye los manuales de descripción de puestos, entrevista, inducción, y capacitación para que los procesos sean en función de los objetivos del Colegio Salesiano Don Bosco.

BIBLIOGRAFÍAS

Alles, Martha Alicia. Desempeño por Competencias: Evaluación 360º. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2005. 352 pp.

Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2da. Ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2006. 480 pp.

Alles, Martha Alicia. Elija El Mejor Como Entrevistar Por Competencias. 2da. Ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2003. 252 pp.

Alles, Martha Alicia. Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2003. 278 pp.

Alles, Martha Alicia. Selección Por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2006. 176 pp.

Alles Martha Alicia. 5 Pasos Para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2005. 304 pp.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Ed. México: Mcgraw-Hill, 2000. 699 pp.

INTECAP. Gestión de Recurso Humano Por Competencia Laboral. Guatemala: 2001. 216 pp.

INTECAP. Competencias Básicas y Genéricas. Guatemala, 2001. 200 pp.

Kopelman, Richard. Administración de la Productividad en la Organización. 4ta. Ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 1999. 454 pp.

Majus Pérez, Astrid Lorena. Manual de Evaluación por Competencias para empresas privadas del sector comercial de la ciudad capital de Guatemala. Guatemala: 2006. 77 pp.

Preciado Sánchez, Alma Cecilia. Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. México: Publicaciones Cruz, 2001. 225 pp.

Perrenoud, Philippe. Construir competencias desde la escuela. Santiago de Chile: Editorial Dolmen, 1999. 117 pp.

Proyecto Educativo Institucional. Colegio Salesiano Don Bosco, 2009. 550 pp.

P. Estrada, Hugo. Viñetas de Don Bosco. Guatemala: Editorial Salesiana, 2006. 83 pp.

SCANS: Informe para la comisión de América. Lo que el trabajo requiere de las escuelas. Informe de la Comisión SCANS para América 2000. Washington: Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, 1992. 109 pp.

Segura Letrán, Larry Stuart. Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales. 2da. Ed. Guatemala: Impresos Colíndres, 2004. 212 pp.

Spencer, Lyle M. y Spencer. Signe Competente At Work. New York: Editorial Wiley, 1993.

Zarifian, Philippe. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre los oficios profesionales. La pedagogía de las competencias: autonomía o adaptación. Sao Paulo: Cortez, 2001. 250 pp.

Sitios consultados

www.mineducacion.gob.com

www.unamosapuntos3.tripod.com

www.psicolink.com

www.galeon.hispavista.com

www.server2.sounthlink.com

ANEXOS

ANEXO I
GUÍA PARA ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES
COLEGIO SALESIANO DON BOSCO

COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PUESTO	PREGUNTAS	EVALUACION
Liderazgo	1. ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos?, ¿Qué método utiliza?, indique un ejemplo específico de ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones interpersonales
	2. Como comunica usted los objetivos de la empresa y/o departamento a sus colaboradores? Trate de ser lo más claro posible	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis, dicción y comunicación asertiva
	3. ¿Cuándo usted ha tenido que llamarle la atención a uno de sus empleados por alguna razón en específico, ¿cómo manejo la situación?, ¿Por qué lo propuso?, ¿Qué resultados obtuvo?	<ul style="list-style-type: none"> • Motivador • Empático • Imparcial
Iniciativa	1. Mencione alguna ocasión en la que usted propuso un nuevo sistema de trabajo para su departamento, ¿Cómo lo hizo?, ¿Por qué lo propuso?, ¿Qué resultados obtuvo?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de generar nuevas ideas y sostenerlas
	2. Indique si en alguna ocasión usted tuvo que tomar una decisión importante, sin tener de referente las normas, políticas y procedimientos de la empresa, ¿Cómo lo hizo?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del medio en el que se desenvuelve para proponer nuevos proyectos
	3. Deme un ejemplo. de una ocasión en la que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe o de sus clientes ¿Qué fue lo que hizo?, ¿Cómo lo manejo?.	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Se fija metas diariamente • Realiza su trabajo eficientemente
	1. Cuáles son las áreas más estratégicas de la empresa, de las cuales usted tiene conocimiento y en las que está involucrado actualmente?	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce ampliamente su lugar de trabajo

Pensamiento Estratégico	2. ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted a identificado en la empresa durante el último año, ¿Cómo llego a esa conclusión?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de realizar un FODA para determinar dónde puede haber amenaza y donde están sus fortalezas a nivel individual y como de empresa.
	3. ¿Alguna vez a participado usted en algún proyecto estratégico para su empresa?, ¿Cuál fue su papel específico?, ¿Qué beneficios y/o resultados obtuvo?.	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de ideas • Escucha Activa • Capacidad de Análisis
Orientación a Resultados	1. ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿Qué criterios utiliza para ello?, ¿Cómo lo comunica a sus colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> • Analítico • Trabajo en conjunto sobre los mismos objetivos • Liderazgo constante
	2. Si su jefe establece nuevas metas que usted no comparte, ¿Cómo reacciona?, indique un ejemplo de esta situación,	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la frustración • Toma de decisiones
	3. ¿Qué hizo usted?, ¿Cómo lo solucionó?	
	4. ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿Por qué considera usted que alcanzó (o no) los objetivos propuestos?	<ul style="list-style-type: none"> • Logra las metas propuestas • Identificación con la empresa
Trabajo en Equipo	1. Indíqueme de alguna actividad que haya realizado en equipo, ¿Obtuvo el resultado esperado?, ¿Cuál fue su papel en el equipo?	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Analítico
	2. Mencione como ha hecho para motivar a sus compañeros de trabajo a lograr los resultados esperados?, ¿Qué ha hecho?, ¿Cómo lo manejo?	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas • Empatía
	3. De un ejemplo específico de una tarea que tuvo que realizar en equipo, ¿Cuál fue su aportación al equipo?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica y motiva
Tolerancia a la presión	1. Describa la situación laboral más tensa que haya tenido que resolver, ¿Qué hizo usted?, ¿Cómo lo manejo	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia • Templanza • Asertividad

	exactamente?.	
	2. Cuando tiene presiones en su trabajo y los problemas se amontonan, ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿Cómo lo ha manejado?	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicar resultados sin afectar los procesos de la empresa
	3. Si le asignan una tarea difícil, con límite de tiempo determinado, ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿Cómo lo ha hecho?.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Saber hacer su trabajo de forma eficaz y efectiva

ANEXO II
FORMATO PARA ENTREVISTA 360º
COLEGIO SALESIANO DON BOSCO

NOMBRE _____

POSICIÓN A LA QUE APLICA _____

FECHA _____

HISTORIAL LABORAL

- A. Trabajo Ideal, Empresa Ideal
- B. Que le gustaría encontrar en este nuevo empleo
- C. Que no le gustaría
- D. Como se visualiza en 5 años

Porque desea cambiarse de trabajo?

1. Giro de la Empresa
2. Cómo consiguió el empleo
3. Motivo de Retiro
4. Logros
5. Lo que más gusta
6. Lo que menos gusta
7. Relación con Jefe
8. Relación con otros

1. Giro de la Empresa
2. Cómo consiguió el empleo
3. Motivo de Retiro
4. Logros
5. Lo que más gusta
6. Lo que menos gusta
7. Relación con Jefe
8. Relación con otros

1. Giro de la Empresa
2. Cómo consiguió el empleo
3. Motivo de Retiro
4. Logros
5. Lo que más gusta
6. Lo que menos gusta
7. Relación con Jefe
8. Relación con otros

Que logro de trabajo le ha brindado mayor satisfacción? Como lo logró?

En qué trabajo ha estado más contento y porque?

Cual ha sido su mayor decepción en el trabajo y como la enfrentó?

Como cree que su experiencia ha influido en la toma de sus decisiones?

Cómo describiría su tipo de liderazgo

Piense en una situación de crisis, por que sucedió? Y cual fue su función en la cadena de los hechos?

Si le contratáramos para este empleo como enfrentaría los primeros 15 días cuando posiblemente la persona anterior dejo proyectos pendientes.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Que cursos le agradaron más de la carrera?
Menos? Porque?

Que importancia ha tenido sus estudios en
su desarrollo?

Qué lo llevo a seleccionar su campo de
estudio?

Algún logro especial que tuvo durante su
carrera?

Planes a futuro en cuanto a sus estudios?

Habilidades especiales

Idioma que porcentaje de inglés habla

Programas de Computación
Cursos adicionales y como le han ayudado

**HISTORIAL FAMILIAR
INTERESES Y TIEMPO LIBRE**

Quienes conforman su núcleo familiar?

Cómo se lleva con su familia?

En qué tipo de actividades le gusta tomar
parte cuando no está trabajando? Es usted
miembro o líder de algún grupo?

Le han hecho un exámen médico reciente-
mente? Cómo está su salud?

Fortalezas y debilidades

Que cree que diría su jefe inmediato de
usted? Y subordinados?

DISPONIBILIDAD

ANEXO III

PROYECTO EDUCATIVO

COLEGIO SALESIANO DON BOSCO

La Sociedad de San Francisco de Sales, los Salesianos, es una congregación religiosa católica presente en todo el mundo. Su fundador San Juan Bosco es considerado un innovador en el campo de la educación. Su Sistema Preventivo es reconocido internacionalmente, es tema de estudio en diversas universidades del mundo, y es practicado por un considerable número de educadores modernos.

El Colegio Salesiano Don Bosco de Guatemala pertenece a esta tradición educativa que San Juan Bosco, inició en Turín Italia hace más de 150 años. Los Salesianos fundaron en 1932 una escuela primaria en la antigua colina Santa Cecilia, en el límite entre las zonas 1 y 8 de la Ciudad de Guatemala. Pronto, esta obra se convirtió en un importante centro de formación de jóvenes. Posteriormente, la escuela primaria que había sido fundada inicialmente, se convirtió en el Colegio Santa Cecilia, que en 1956 tomó el nombre de Colegio Salesiano Don Bosco. A partir de entonces, esta institución educativa, se ha caracterizado por la innovación en su metodología educativa, infraestructura y organización.

Las instalaciones del Colegio han sido un conjunto arquitectónico visionario. Los edificios de aulas, construidos a mediados de la década de los años cincuenta, fueron una innovación pedagógica para ese momento y siguen siendo en la actualidad modelo de infraestructura educativa. El moderno Gimnasio *Pbro. Dr. Hugo Santucci, sdb**, que desde lo alto preside imponente las zonas 4 y 9 de la ciudad, tiene capacidad para tres mil personas y forma parte de la *Guía de Arquitectura Moderna de la Ciudad de Guatemala*¹⁸.

*Proyecto Educativo Institucional, Colegio Salesiano Don Bosco, 2009

El Santuario Nacional expiatorio dedicado al Sagrado Corazón de Jesús es otra obra magnífica de la arquitectura guatemalteca. Todo el conjunto arquitectónico del Colegio es todavía hoy motivo de admiración y estudio por parte de los Salesianos y visitantes.

Más que las edificaciones, la trayectoria educativa de esta institución salesiana ha marcado la vida de Guatemala, brindando a la sociedad profesionales distinguidos y sobresalientes en todas las áreas. Del Colegio Salesiano Don Bosco han egresado un Presidente de la República, varios ministros, diputados, magistrados, científicos, deportistas, literatos, artistas, pedagogos, sacerdotes, obispos, empresarios, y otros muchos hombres de bien. A todos ellos les caracteriza el lema educativo de San Juan Bosco: “BUENOS CRISTIANOS Y HONRADOS CIUDADANOS”.

En el Colegio Salesiano Don Bosco han surgido tradiciones que se han arraigado en el corazón de los jóvenes guatemaltecos. Ejemplo de ello es el Movimiento Juventud. Un evento que tiene ya 41 años de historia y que es organizado por los Jóvenes del Consejo Estudiantil.

Reúne a más de 30,000 estudiantes de otros centros educativos, públicos y privados, de toda la capital, en las áreas del deporte, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología. Este evento se ha expandido a toda Centroamérica, e incluso a Italia.

Otra gran tradición que distingue a la institución, es el Vía Crucis Viviente del Nivel Primario, que nació en 1971 por iniciativa del Pbro. Luís Alberto Jinesta Poes, sdb. Este evento se ha arraigado en los elementos culturales de la sociedad guatemalteca en torno a la tradición religiosa de la Semana Santa en

1. Guía de Arquitectura Moderna de la Ciudad de Guatemala, Editoriales Cooperación Española, Guatemala, 2008

*Proyecto Educativo Institucional, Colegio Salesiano Don Bosco, 2009

Guatemala. El 13 de agosto de 2008 fue declarado PATRIMONIO CULTURAL INTANGIBLE DE LA NACIÓN¹⁹.

Actualmente el Colegio Salesiano Don Bosco, se prepara a una nueva etapa de su historia. Sin dejar su tradición educativa y el Sistema Preventivo que le ha caracterizado, se moderniza para dar un servicio más cualificado a los niños y jóvenes. En el año 2007 se implementó un proyecto innovador de aprendizaje del idioma inglés con un nuevo laboratorio interactivo de lenguas y una alianza estratégica con el Instituto Guatemalteco Americano. Ese mismo año se inició una propuesta de enseñanza de la lengua y cultura italianas, con el apoyo de la Embajada de Italia en Guatemala y el Centro Cultural Italiano.

En la actualidad, el Colegio Salesiano Don Bosco brinda una propuesta educativa integral de vanguardia, en un espíritu de Comunidad Educativo-Pastoral, a través de competencias básicas para la vida moderna, es decir, el lenguaje y la comunicación, las habilidades numéricas y el uso de las nuevas tecnologías. Fieles a la tradición salesiana, se forman los alumnos para desarrollar sus habilidades y destrezas deportivas, artísticas, culturales y de liderazgo. Pero lo más importante de la formación salesiana, es su cuidado por los valores humanos y religiosos en los jóvenes líderes de hoy y de mañana.

El Colegio Salesiano Don Bosco pone al centro de sus procesos a la persona del joven. Busca su formación integral proporcionándole todos los medios posibles para su desarrollo.

Esta institución educativa es parte de una presencia salesiana con múltiples frentes, principalmente Parroquia, Obra Social y Colegio, que atiende a más de veinticinco mil personas.

¹⁹ Acuerdo Ministerial No. 504-2008 del Ministerio de Cultura y Deportes.

El Colegio Salesiano Don Bosco en su esencia es una institución educativa que responde al concepto de toda obra salesiana. Primero, es una *Casa que acoge*, es decir, un ambiente de familia que permite una convivencia sana y un desarrollo natural de la afectividad en los jóvenes. Segundo, es una *Escuela que educa*, no sólo una academia de aprendizaje, sino una verdadera escuela de vida que forma la integralidad de la persona. Tercero, la casa de Don Bosco es una *Iglesia que evangeliza*, busca la formación cristiana del joven, a través de *educar evangelizando y evangelizar educando*, se desea llevar al joven al encuentro con Cristo, su modelo de vida. Por último, la casa salesiana es un *Patio donde encontrarse*, esto significa que las relaciones interpersonales son fundamentales para el proceso educativo. El interés de la institución es ganarse el corazón del joven logrando así su confianza y su protagonismo en su propio desarrollo personal. Su objetivo principal es formar jóvenes que sean líderes positivos que se comprometan en la transformación de su entorno.

El objetivo educativo de la institución se sintetiza en las mismas palabras del fundador que decía: *En este Oratorio queremos formar BUENOS CRISTIANOS Y HONRADOS CIUDADANOS*²⁰.

Este objetivo se pretende alcanzar a través del Sistema Preventivo, un concepto educativo que tiene en su centro a la persona del joven. Este sistema, más que una técnica educativa es una espiritualidad. Es una forma de vida que ilumina el trabajo del educador, pero que impregna también la vida y el quehacer del educando. Este método educativo tiene tres pilares fundamentales: la razón, la religión, el amor.

La razón en el sistema de Don Bosco significa buscar que los jóvenes se den cuenta de que son un proyecto de vida. Que descubran el valor infinito de su persona y que busquen desarrollar con los medios a su disposición todos aquellos

²⁰ Viñetas de Don Bosco, P. Hugo Estrada, 2006

valores que Dios les ha dado. La religión juega un papel importante en este proceso. No se busca llenar al joven de conceptos religiosos o transformarlo a una religión específica.

La religión en el Sistema Preventivo significa ayudar al joven a descubrir su dimensión trascendental y su origen divino.

Ayudarlo a desarrollar su necesidad natural de Dios y lograr que esa necesidad lo lleve a buscarlo y hacerlo centro de su vida.

Visión

Ser el Establecimiento Educativo más sólido de Guatemala, número uno en la prestación de servicios educativo-pastorales pertinentes, flexibles, de calidad e innovadores con un nivel avanzado en gestión organizacional sostenible y de tecnología, teniendo un ambiente salesiano integral para el desarrollo de profesionales.

Misión

Fomentar una Comunidad Educativo-Pastoral, inspirada en el carisma de San Juan Bosco, conformada por religiosos y laicos, dedicada a educar, evangelizar y formar a niños y jóvenes de los niveles primario, básico y diversificado, preferentemente de las clases socio-económicas media y baja de la Ciudad de Guatemala y sus alrededores, ofreciéndoles, con el Sistema Preventivo de Don Bosco, una propuesta educativa integral de calidad que los prepare para crecer y desarrollarse cristiana y humanamente.

Objetivos Pedagógicos Institucionales*

La Escuela Salesiana es una escuela que sabe acoger.

- ✓ Se es consciente de la importancia que tiene para cada uno/a, cuando se llega a un contexto nuevo, el período de ambientación, es decir, el tiempo que se dedica a acoger los signos comunicativos del nuevo espacio, físico y relacional, donde se habitará por un tiempo determinado.
- ✓ Una escuela que sabe acoger es una escuela capaz de organizar espacios, tiempos, estilos de relación que hagan sentir a niños/as, adolescentes, jóvenes y a todas las personas que la frecuentan como en su propia casa.
- ✓ Es un ambiente capaz de aceptar incondicionalmente a los/as jóvenes, considerándoles como personas dignas de estima y respeto, prescindiendo de su proveniencia social; que se compromete a percibir su mundo así como ellos/as, lo ven y lo experimentan; es un ambiente que acoge plenamente su vida. La Escuela Salesiana, como institución que quiere ofrecer un servicio a todos, tiene inscrita en su propia identidad la preocupación por quienes se encuentran marginados. Esta característica de nuestra vocación manifiesta la coherencia con la fe que profesamos, con la misión carismática recibida del Señor de la vida que nos llama a encontrarlo en el rostro de los/as jóvenes más pobres.

RESUMEN

Esta investigación es de tipo descriptiva la cual explica paso a paso una metodología para realizar el proceso de dotación de personal basado en el modelo de competencias laborales. Para el desarrollo de este tema se recolectó información bibliográfica actualizada que detalla a profundidad el método de competencias laborales. Para efectos de implementación se tomó como base la bibliografía de M.A. Larry Segura, autor guatemalteco, la cual cuenta con formatos y aplicaciones estandarizadas para nuestro medio. La inmersión en el tema condujo a valorar la formación por competencias laborales, como una alternativa a desarrollar, y que permitirá guiar a mejores resultados al Colegio Salesiano Don Bosco Guatemala, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, tomando dicha institución como referencia para la elaboración del proyecto de investigación. De tal manera se propuso este modelo para que el departamento de recursos humanos de la institución pueda implementarlo, guiándose paso a paso para realizar el proceso de dotación de personal para los distintos puestos de trabajo. Para esta institución, contar con las personas que tengan las competencias específicas y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, se ha convertido en una importante necesidad. Las competencias son características estables que tienen una relación causal con el rendimiento y desempeño laboral, esto quiere decir que provocan y facilitan el éxito en una actividad porque combinan los conocimientos, las habilidades, destrezas y actitudes. Para la institución es muy valioso que se le dé a conocer este modelo para que pueda implementar una metodología nueva y de actualidad en el proceso de selección de personal así como contar con personal capacitado para sus puestos de trabajo, basados en el sistema de competencias laborales, porque teniendo personal competente, la institución será más productiva, tal como se le propuso al Colegio Salesiano Don Bosco de la Ciudad de Guatemala.