

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY  
BACHELOR IN BUSINESS ADMINISTRATION**



**Trabajo Especial de Grado**

**“COMPETENCIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA  
SISTEMA HIDRAULICO YACAMBÚ QUIBOR”**

**Presentado por:**

**Mario Antonio Ramírez P.**

**Como requisito para optar al título:**

**Bachelor In Business Administration**

**Por Academic Direction:**

**Dr. Jesús Reinaldo Rivas Zabaleta, Ph.D.**

**Por Academic Staff:**

**Prof. Domingo Carrasquero.**

**San Felipe, Octubre de 2006**

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY  
BACHELOR IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**Trabajo Especial de Grado**

**“COMPETENCIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA  
SISTEMA HIDRAULICO YACAMBÚ QUIBOR”**

**Presentado por:**

**Mario Antonio Ramírez P.**

**Como requisito para optar al título:**

**Bachelor In Bussines Administracion**

**Por Academic Direction:**

**Dr. Jesús Reinaldo Rivas Zabaleta, Ph.D.**

**Por Academic Staff:**

**Lcda. Prof. Domingo Carrasquero**

*“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente trabajo especial de grado y que su contenido es consecuencia de mi trabajo, experiencia e investigación académica”*

---

**Autor: Mario A. Ramírez P**

**San Felipe, Octubre de 2006**

Índice General.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1

## **CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	11
1.3. 1. Objetivo General.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.4. Justificación de la Investigación.....	12

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

2.1. Marco Referencial y Antecedentes.....	13
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.2.1. Competencia.....	16
2.2.2. Competencias Individuales.....	20
2.2.3. Competencias Cognitivas.....	21
2.2.4. Competencias Gerenciales.....	21
2.2.5. Desarrollo de Personas.....	22
2.2.6. Dirección de Personas.....	22
2.2.7. Trabajo en Equipo.....	22
2.2.8. Liderazgo.....	22
2.2.9. Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual.....	23
2.2.10. Iniciativa.....	23
2.2.11. Motivación.....	24
2.2.12. Motivación por el Logro.....	25
2.2.13. Afiliación.....	25
2.2.14. Orientación.....	25
2.2.15. Conocimiento.....	25
2.2.16. Gestión del Conocimiento.....	26

2.2.17. Comunicación.....	27
2.2.18. Aprendizaje.....	28
2.2.19. Tipos de Aprendizaje.....	28
2.2.20. El No Aprendizaje.....	28
2.2.21. Aprendizaje Generativo.....	29
2.2.22. Principales Teorías Administrativas y sus enfoques.....	29
2.2.23. Sistema de Variables.....	30
<b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo de Investigación.....	31
3.2. Diseño Muestral.....	32
3.2. 1. Población.....	32
3.2. 2. Muestra .....	38
3.2. 3. Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	38
3.3. Instrumentos.....	38
3.4. Análisis e Interpretación de los Datos.....	39
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1. Conclusiones.....	65
5.1. Recomendaciones.....	65
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

**RAMÍREZ P. MARIO ANTONIO.** “Competencias Basadas en la Gestión del Conocimiento del Capital Humano de la Empresa Sistema Hidraulico Yacambú Quíbor”. Tecana American University. Bachelor in Business Administration. San Felipe, Octubre de 2006. 73 pp.

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general “proponer estrategias para mejorar las competencias requeridas por el capital humano del Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A.”, ubicada en el estado Lara. El trabajo de investigación es de carácter descriptivo apoyado en la modalidad de campo, su población estuvo constituida por 59 trabajadores escogidos de manera intencional y aleatoria de una población de 195 personas que componen el 30% de la nómina laboral. Para la captura de la información se utilizó un cuestionario estructurado por 19 preguntas con la modalidad de opciones de respuestas cerradas y mediante una escala de Lickert.. Los resultados encontrados evidenciaron competencias cuya valoración es muy similar en todos los sectores: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, creatividad, honestidad y credibilidad. Es posible considerar que tales competencias perfilan lo que puede denominarse el perfil básico del directivo, perfil que podría adecuarse a cualquier cultura organizativa de cualquier sector. En cuanto a las estrategias se recomiendan entre otras: Aprovechar el interés existente por parte de los trabajadores en lo que a tecnología y conocimiento se refiere de manera que se capacite tecnológicamente en pro de optimizar el trabajo que desempeñan. Sugerir el diagrama de planificación tanto en las tareas como en los tiempos de entrega, aprovechando al máximo la capacidad de respuesta que posee el trabajador. Finalmente, se propone capacitar a los trabajadores más hábiles y luego ejecutar un plan de adiestramiento con efecto cascada, basándose además en la experiencia, ya que han demostrado ser buenos escuchando a los cliente internos y externos, cualidad o característica personal indispensable para el éxito en la adquisición de nuevas habilidades.

**Descriptor:** Competencias. Capital Humano. Estrategias.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de competencia ha cobrado una especial relevancia en los últimos años, en el contexto de la gestión empresarial, se habla de evaluación por competencias, gestión de competencias, desarrollo de competencias. No es fácil encontrar una definición unívoca de tal concepto, aunque abundan en la literatura especializada diferentes listados, más o menos completos, de competencias. Lo que sí resulta evidente es que está emergiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas.

Son muchas las empresas que evalúan a sus empleados en términos de logro de resultados, es decir, se concentran en el qué; la evaluación por resultados ofrece la ventaja clara de la objetividad: si los objetivos han sido predefinidos en términos cuantitativos y medibles, resulta bastante sencillo proceder a una evaluación del empleado en función del grado en que se han logrado dichos objetivos. Típicamente, la evaluación por resultados va acompañada de sistemas de incentivos económicos, que premian el logro de los objetivos, la evaluación suele ser realizada por el superior jerárquico. Este tipo de evaluación presenta, sin embargo, la desventaja de que tiene una escasa proyección de futuro: los datos fundamentales para llevarla a cabo proceden del pasado. Además, los objetivos son algo externo al individuo, por lo que su logro no tiene por qué representar necesariamente un desarrollo personal de las capacidades.

Por estas y otras razones, cada vez son más las empresas que empiezan a evaluar no sólo los resultados, sino también la forma en que cada empleado los alcanza, es decir, el cómo. Si se tienen en cuenta únicamente los resultados, es posible llegar en casos extremos a una situación en la que se estén fomentando comportamientos inconsistentes con las competencias que la empresa pretende desarrollar en sus empleados. En resumen, se estaría cumpliendo plenamente el dicho de que *el fin justifica los medios*, con todos los peligros que ello entraña. Por tanto, parece necesario ahondar en el ámbito de las competencias: qué son, cómo se desarrollan, cómo se evalúan. El concepto de competencia empezó a utilizarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973), quien lo utiliza para mostrar que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de los tests de inteligencia. Desde esta fecha hasta nuestros días, el concepto de competencia se ha ido delimitando

hasta llegar a designar aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto

Por ello, considerando la importancia de las Competencias y la Gestión del Conocimiento en el campo organizacional, se expone la siguiente investigación para el personal de la empresa Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A., según la muestra estudiada arroja como resultado mejorar algunas Competencias basadas en la Gestión del Conocimiento y servirá como punto de partida para aportar algunas sugerencias a la organización y de esta manera para alcanzar un desempeño excelente en el desarrollo diario de sus actividades.

El presente trabajo de investigación esta compuesto por cinco capítulos (V) y esta estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se refiere al planteamiento del Problema, Objetivo general, Objetivos Específicos, Justificación.

Capítulo II: Consta del Marco Teórico: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas y Definición de Variables.

Capítulo III: Contiene el Marco Metodológico, Tipo de Investigación, Diseño, Población y Muestra, Instrumento y Técnica de Análisis de los resultados.

Capítulo IV: El él se aplican las técnicas de análisis para desarrollar e interpretar los datos obtenidos a través de los instrumentos descritos en el Marco Metodológico.

Capítulo V: Se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, recomendaciones. Y propuesta

Por último se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPITULO I - EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El término de Competencia a nivel mundial aparece hace más de veinte años para dar cuerpo a la idea del éxito profesional dentro de las organizaciones. En otras palabras, la oposición entre aptitudes e inteligencia por una parte, y competencias por otra, no tiene razón de ser; ya que este conjunto de cualidades son necesarias para ejercer con éxito la actividad profesional.

En la última década, las competencias han adquirido presencia dentro de la gestión de recursos humanos, las mismas tienen antecedentes desde hace muchos años principalmente en países como: Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia, las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado, por esta razón se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal.

En Venezuela, las competencias han tomado una posición importante, en relación a las capacidades de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional. Según; Mertens (2000) define las competencias como: “La aptitud de un individuo, para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperadas por el sector productivo”(p 58).

Dicho de otro modo, esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el ser, el saber y el saber hacer.

Mertens (ob.cit.), define las competencias como “la forma de actuar de un individuo en su puesto de trabajo, mientras más compleja sea la misma, más difícil resulta identificar las tareas y competencias críticas relacionadas con el éxito en dicho puesto”(p.60).

Por esta razón, se hace necesario ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado, por lo tanto, es de vital importancia disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización para actuar de manera totalmente eficaz, tomando en cuenta los



perfiles de cargos para poder así promocionar y transferir al personal calificado para otros puestos de trabajo dentro de la organización y a su vez motivar al personal al perfeccionamiento profesional.

A su vez, Muñoz (1998) define las competencias como “los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales que se relacionan de forma causal, mas directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades” (p.57)

En este sentido, todas aquellas habilidades, cualidades, conocimiento y actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada y que de esta forma diferencian a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

El avance del concepto de competencia ha facilitado su aplicación desde la perspectiva institucional asociada a la formación profesional. Desde este punto de vista; SENAI define la competencia como la capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados superiores pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. (pág. 23). Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizand o el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas de trabajo, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro.

Este conocimiento, habilidades y actitudes del trabajador también engloban capacidades técnicas, las cuales permiten operar objetos y variables que inciden en la generación de productos y, competencias de gestión, con capacidades organizativas, metodológicas y sociales, referentes a la calidad y la organización del trabajo, las relaciones en éste y la respuesta ante situaciones nuevas e imprevistas.

Por su parte, INSAFORP define las competencias como conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Estos atributos se expresan mediante la habilidad física o manual; intelectual o mental y social o interpersonal, es decir, que son expresadas en el hacer, el saber y el saber hacer. (pág. 27)

De tal manera, que para determinar si un individuo posee competencias, deben tomarse en cuenta las condiciones reales en las que el desempeño tiene sentido, en lugar del cumplimiento formal de una serie de objetivos de aprendizaje que en ocasiones no tienen relación con el contexto.

Según McClelland (1999), estudioso fundamental en lo que hoy se conoce como el sistema de competencias, señala que la metodología debe iniciarse definiendo las competencias de los ocupantes de los cargos de una empresa a través de entrevistas y que permitirán a futuro establecer cuáles son las competencias que debe poseer el aspirante a un cargo. A través de este sistema se observan las competencias que son necesarias para ejecutar un cargo específico y de esta manera garantizar que se coloque el personal adecuado en el puesto o cargo que mejor desempeña en el menor tiempo posible, evitando la rotación de personal por los diferentes puestos de la empresa y los costos de inducción en los diferentes cargos que ocupe.

Se puede considerar entonces que en la medida en que estén claramente definidas cuáles son las competencias que una persona posee con respecto a un cargo específico se puede desarrollar su potencial y las competencias para el óptimo desarrollo de las funciones en un cargo, ya que esto permite que las personas estén conscientes de que poseen las habilidades, conocimientos, actitudes e incluso rasgos de personalidad básicos para alcanzar un desempeño exitoso en su vida personal y laboral.

Sin embargo, las empresas se han ido adaptando tanto a los nuevos avances como a las nuevas tendencias y según las investigaciones realizadas por el mismo McClelland (1999), surgió el modelo que hoy día es llamado "*Competencias Laborales*", por medio de las cuales se definen las competencias que debe poseer el ocupante del cargo, a través de entrevistas, test de inteligencia, a fin de que él pueda adaptarse al perfil de competencias exigidos por la empresa. Algunos autores la definen de la siguiente manera:

Agudelo (1998), señala que: las Competencias Laborales son "la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo" (p. 73). Este autor considera las competencias laborales como las capacidades y comportamientos que el individuo requiere para el desempeño de un cargo, en donde se

toma en cuenta la comparación entre el desempeño superior de una persona con respecto al desempeño de otras.

Siguiendo este orden de ideas, se puede mencionar lo expresado por: Levy-leboyer (2003), quien sostiene que “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, los que las hace eficaces en una situación determinada” (p. 43)

Las competencias son observables en la realidad del trabajo y se ponen en práctica de manera integrada, las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos que el ser humano debe poseer, pero este a su vez tiene necesidades y metas, tales como: poder, logro, reconocimiento, competencia, afiliación, entre otras, que pueden ser conocidas o desconocidas pero que busca satisfacerlas al máximo durante el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo, por esta razón se evidencia la unión que existe entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Se puede considerar que a medida que estén claramente definidas las competencias de una persona con respecto a un cargo específico, es posible desarrollar el potencial y de esta manera proporcionarle las herramientas necesarias a través de programas de capacitación acorde con las necesidades reales del personal y de la empresa, anteriormente, para muchas de las empresas la capacitación era vista como una pérdida de tiempo, un lujo o un gasto y no como una inversión, una necesidad o una herramienta de ventaja competitiva que puede utilizarse para mejorar el rendimiento de las mismas e incrementar las habilidades del personal.

Muchas veces las organizaciones presentan un alto índice de rotación del personal debido a la falta de capacitación, donde los gerentes exigen cada vez más trabajo y eficiencia, pero no preparan a sus subordinados para que tengan las herramientas necesarias ante tales circunstancias, por lo tanto, sus costos aumentan, ya que todo el tiempo el personal está en movimiento y no permanece por mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo.

Por consiguiente, es de vital importancia la capacitación y el desarrollo del empleado para obtener el éxito de las organizaciones modernas, debido a que los rápidos cambios en la

tecnología requieren que el empleado posea el conocimiento y las habilidades necesarias para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan.

Algunos autores definen Capacitación de la siguiente manera:

Chiavenato, Idalberto (1999)

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas incorporan conocimiento, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La Capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, cambios en lo que se refiere a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, al desarrollo de nuevas habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Este autor considera la capacitación como una serie de conocimientos que deben ser proporcionados al recurso humano para alcanzar su perfeccionamiento técnico y poder desempeñar eficientemente las funciones que le son asignadas y producir resultados de calidad, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecúe a los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas en un puesto de trabajo.

Una competencia no es simplemente una conducta, implica escoger una acción y saber por qué uno la selecciona. Este significado de Competencia incluye, como es fácil observar, además de la conducta (la acción a realizar), el propósito o la intención de la misma y el conocimiento que le es apropiado.

El desarrollo de competencias proporciona habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar en forma efectiva dentro de las organizaciones. En relación a la Gestión del conocimiento; desde hace décadas la sociedad se ha venido preparando consciente o inconscientemente para lo que hoy en día conocemos como la sociedad del conocimiento, sociedad en que las organizaciones están expuestas a nuevas exigencias, nuevos patrones de comportamiento, tanto de sus miembros como de sus usuarios, beneficiarios o clientes y nuevos paradigmas en el sistema económico y social, tanto nacional como internacional. Estos cambios han presionado hacia nuevas formas de administración y de desarrollo institucional, que se caracterizan por el reconocimiento y auge de los llamados “bienes intangibles” y “capital intelectual”.

Aunque la habilidad de construir y compartir conocimiento siempre ha sido un impulsor del desarrollo y en todas las épocas han existido organizaciones e instituciones capaces de crear y difundir el conocimiento. Las formas de organización social que están emergiendo en la actualidad, incluyen al conocimiento como una dimensión sustantiva, como un factor importante, que trasciende el papel que históricamente ha cumplido. En los últimos años se ha evidenciado una rápida transición de la “Economía tradicional de mercado” a la “Economía basada en la información”, que surge a partir de los años ochenta con los procesos de globalización de los mercados, innovación, conectividad y visualización, aspectos que contribuyen al auge en la comunicaciones y a la transmisión rápido y “sin fronteras” de la información.

A pesar que, el conocimiento ha existido desde que existen las organizaciones y ha sido uno de los ejes fundamentales del crecimiento organizacional desde sus inicios según: Peluffo y Catalán (2002) en su libro “Introducción a la Gestión del conocimiento y su aplicación al sector público” señalan que: “Los síntomas iniciales de la llamada Nueva Economía aparecen en la década de lo sesenta, especialmente con la aplicación de las primeras computadoras, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales. Pero no es hasta años recientes que se reconoce como un nuevo paradigma, una nueva forma de crecimiento económico centrada en la innovación y en la creación de valor a partir del conocimiento.

La relación existente entre la Gestión del conocimiento, la era de información y las telecomunicaciones, han hecho que el conocimiento sea un capital valioso que debe insertarse en la infraestructura de las organizaciones: recopilando, utilizando, aprendiendo de él y sacándole el máximo provecho, para gestionar conocimiento se integran la cultura de la “empresa” los conocimientos de los trabajadores y sus actuaciones cotidianas. Por lo tanto, si el objetivo es que las personas que trabajan juntas sean capaces de autogestionarse para producir cambios en las rutinas de trabajo o en las actitudes profesionales, mejorando así su competencia personal y de la empresa, entonces el conductor del grupo de formación debe ser capaz de producir cambios en las personas que participan en él.

Para ello se necesitará entender y conocer al grupo, crear vínculos de pertenencia, facilitar el desarrollo personal y profesional de todos los participantes, construir a partir de los

conocimientos que cada uno posee, presentar nueva información de modo estructurado y adecuado a las características del auditorio y conducir las relaciones de modo que se produzca el intercambio de conocimientos.

Existe una gran variedad de conceptos dados, por distintos investigadores, a la Gestión del Conocimiento; pero todos concuerdan en que la Gestión del Conocimiento es un proceso continuo de adquisición, distribución (en tiempo y forma a los que la necesiten) y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización para hacer más inteligente a sus trabajadores (entiéndase como más creativos e innovadores) y de esta forma ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento, cambiante y lleno de incertidumbre.

Si bien puede parecer una actividad reciente, la Gestión del Conocimiento siempre ha sido factor decisivo en el surgimiento de civilizaciones y organizaciones. Muchas instancias de Gestión del conocimiento inician sus esfuerzos en generar mapas y estructuras sin considerar como el proceso condiciona dichos esfuerzos. Ello se ve reforzado a la hora de establecer que tipo de proyecto es necesario para cumplir con los objetivos y metas que son esperados que cumpla la Gestión del conocimiento.

En lo que se refiere al planteamiento anterior la presente investigación se realizó en la empresa Sistema Hidráulico Yacambú Quibor, C.A, es una empresa pública creada el 20 de Septiembre de 1989, mediante la resolución del Consejo de Ministros Nro. 248 de fecha 23 de Noviembre de 1988. Su capital esta constituido por acciones suscritas por el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (91,60%) y por la Gobernación del Estado Lara (8,40%), domiciliada en Barquisimeto, estado Lara. Con unidades administrativas y técnicas en sus tres sedes ubicadas en: Barquisimeto, Quibor y Sanare y los frentes de trabajo de la presa y el túnel.

Emplea a Ciento noventa y cinco personas (195) en forma directa, entre sus objetivos están la construcción de las obras de infraestructura y superestructura que conforman el Sistema Hidráulico Yacambú Quibor C.A., así como la instalación, operación y mantenimiento de sus equipos y la explotación de este complejo hidráulico, Sistema Hidráulico Yacambú Quibor C.A, para sus operaciones en sus tres sedes dispone de 14 unidades la cuales son:

Presidencia, Auditoría Interna, Desarrollo Tecnológico, Control de Proyecto y Administración de Contratos, Administración y Servicios, Presupuesto y Gestión, Servicios de Información, Recursos Humanos, Inspección de Obras de Regulación y Traspase, Ingeniería, Seguridad Integral, Desarrollo Agrícola Valle de Quibor, Conservación de Cuenca Yacambú, y Comunicación Corporativa, las cuales se encargan de prestar servicio en apoyo a los objetivos de la empresa.

Asimismo, las tareas de las diferentes unidades están orientadas en los objetivos planteados los cuales son: La terminación de las obras de regulación y trasvase, garantizar la conservación de las cuencas para alargar la vida útil del embalse y optimizar el manejo del recurso hídrico, fomentar el desarrollo agrícola del Valle de Quibor y contribuir con el suministro de agua potable al Sistema Barquisimeto, este contexto enmarca la posibilidad de realizar un estudio de competencias basada en la Gestión del conocimiento en los empleados con la finalidad de estudiar los cargos y sus exigencias en las diferentes unidades de Sistema Hidráulico Yacambú Quibor C.A.

Estos son desempeñados por el personal que actualmente integra las Coordinaciones, de donde se toma una muestra que permitirá conocer las competencias requeridas por los empleados en cada uno de los cargos. De acuerdo al anteriormente planteado se generan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles competencias poseen el capital humano de las diferentes unidades de Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A.?

¿Cuál es la situación del capital humano de Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A. en relación a las dimensiones: Básicas, Genéricas y Técnicas?

¿Cómo mejorar la situación en cuanto a competencia del capital humano de Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A., basándose en la Gestión del Conocimiento?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1.- Objetivo General**

Proponer estrategias para mejorar las competencias requeridas por el capital humano del Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

Diagnosticar las competencias requeridas por el capital humano de las diferentes unidades del Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A.

Describir la situación actual del capital humano del Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A., con respecto a competencias Básicas, Genéricas y Técnicas y en relación con los cargos que ocupan.

Elaborar estrategias de alcance organizacional para el mejoramiento de las competencias basadas en la Gestión del Conocimiento del capital humano del Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A.

### **1.2.3- Justificación**

Se pueden destacar distintos elementos que influyen en el hecho de que las organizaciones empiecen a prestar atención a las competencias de sus trabajadores, la comparación de éstas con el perfil del capital humano del Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A., surge entonces por la necesidad que existe en los actuales momentos de ser mas competitivas y estar en consonancia con los cambios que se están presentando en el entorno.

Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A., es una empresa de conocimiento público y que ha recibido numerosos cuestionamientos por el retraso en sus obras, seria de gran importancia y utilidad que se estudie la posibilidad de diseñar e implementar un sistema de competencias basadas en la Gestión del Conocimiento para así mejorar el rendimiento de su capital humano.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias es uno de los más modernos métodos para lograr la efectividad de los empleados en la consecución de sus objetivos individuales y organizacionales, lo que a su vez redundaría en el éxito y culminación de las obras del Sistema Hidráulico Yacambú – Quíbor C.A., que conforman el proyecto hidráulico de mayor importancia para el desarrollo del estado Lara.



Este proyecto permitirá desarrollar actividades tales como: La agricultura, mediante el suministro seguro y confiable de agua para riego en "El Valle de Quibor", donde se cultiva gran parte de las verduras y hortalizas que se consumen en el Estado Lara. La conveniencia de esta investigación radica en que este estudio puede convertirse en el primer paso para establecer un Sistema Competencias del Capital Humano basado en la Gestión del Conocimiento en la Empresa Sistema Hidráulico Yacambú- Quibor, C.A. ( SHYQ, C. A.).

## CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

### 2.1- MARCO REFERENCIAL Y ANTECEDENTES

**Para realizar la presente fase de la investigación fue necesario consultar trabajos relacionados con el tema entre los que se pueden mencionar:**

**García G y Ledezma, I. (1999), realizó una investigación titulada “Identificación de las competencias actitudinales a desarrollar en los gerentes de una empresa del servicio considerada como competitiva”. El tipo de investigación fue exploratoria, y su objetivo identificar las competencias actitudinales a desarrollar en los gerentes de una empresa del sector servicio considerada como competitiva. Como conclusión de esta investigación se considera el diagnóstico y la identificación del perfil definitivo de las competencias actitudinales que luego de compararlos con roles correspondientes se estableció la brecha a desarrollar. Como resultado se obtuvo que las competencias a desarrollar en los gerentes fueron las siguientes: auto desarrollo, auto control, liderazgo, entendimiento organizacional, influencia estratégica, interés por la calidad, desarrollo de personas, proactividad, orientación al logro, uso de recursos, trabajo en equipo y orientación al cliente. El principal aporte de esta investigación está centrado en los instrumentos y la forma en que se diagnosticaron las competencias actitudinales de la población en estudio.**

Ávila (2000), en su investigación “Plan de desarrollo personal de competencias para ser un gerente exitoso de proyectos” cuyo objetivo general fue elaborar un plan de desarrollo personal de competencias para ser un gerente exitoso (según resultado de la muestra para esta empresa) se establecieron cuales serian las competencias que deben tener o desarrollar los gerentes de proyecto para tener éxito.

Los resultados obtenidos en esta investigación, con la aplicación del cuestionario de competencias emprendedoras, son la ubicación de la muestra en un nivel acorde a sus competencias y el plan de desarrollo según las necesidades específicas del cargo. El aporte de esta investigación está en que se puede observar como se establece un plan de desarrollo basado en competencias.

Bermúdez (2001), en su investigación titulada “Programa de reclutamiento y selección en base a competencias para el personal de la división del servicio nacional integrado de administración aduanera y tributario región Centro Occidental (SENIAT)”. Esta investigación es conducida bajo la modalidad descriptiva basada en un estudio de campo; su objetivo principal fue plantear un programa de reclutamiento y selección basada en

competencias para el personal, capaz de brindarle a este organismo una herramienta en la toma de decisiones para dicho proceso.

A través de esta investigación se llegó a establecer la diferencia entre el proceso de selección existente y el que se plantea basado en competencia, permitiendo así contar con una base de datos en cuanto a los requerimientos de competencias para los aspirantes, a un cargo de este organismo, facilitando así la toma de decisiones en el proceso de selección del personal idóneo para esta división.

**Pérez (2001), en su trabajo “Perfil de competencias para talentos de empresas multinacionales del sector financiero”, realiza una investigación de tipo descriptiva y su principal objetivo fue determinar cual es el perfil de competencias para los talentos de las empresas multinacionales del sector financiero”. En el área metropolitana específicamente en el Banco de Venezuela Grupo Santander.**

**En la conclusión se determinó cual es el perfil de competencias existentes en el grupo estudiado y en que nivel de desarrollo se encontraban cada uno de ellos con relación al estándar establecido. Dentro del perfil de competencias, encontradas en la población de estudio resaltan las siguientes: necesidad al logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder que comparadas con otras competencias están son esenciales para un desempeño excelente de un cargo.**

**Núñez (2001), presentó la investigación titulada “Diagnostico de la gestión del personal en el área de atención al cliente basado en competencia del recurso humano en el Banco Capital, Barquisimeto, estado Lara”. Concluyó que existe en la organización una comunicación unilateral entre diversas unidades y niveles jerárquicos, con un liderazgo poco participativo, que afecta el cumplimiento eficaz de los objetivos generales de la empresa. Por lo que se recomienda fomentar la participación dando a los empleados oportunidad de sugerir y motivarlos a través del reconocimiento.**

**Con esta investigación se propuso presentar un modelo de competencias centrado en la atención al cliente, buscando a través de éste desarrollar las competencias del personal del área de estudio, y de esta manera determinar como puede influir en su motivación y en el incremento de su eficiencia. El principal aporte de esta investigación fue como se ubicó el concepto de competencias desde su aceptación etimológica hasta finalmente ubicarlo en el contexto de la empresa en estudio.**

**Agelvis (2005), en su investigación titulada. “Programa de capacitación y selección de competencias para el personal de proyectos de mercado de la empresa Gimmick Asesores de Promotores C.A. Región Centro-Occidental Barquisimeto Estado Lara”, es una estudio de campo de carácter descriptivo, tuvo como propósito formular un programa de capacitación y selección de competencias para el personal de la organización, la población estuvo conformada por veinte (20)**

asesoras de negocio, de la cual seleccionó una muestra intencional del 30%, es decir seis (06) asesoras consideradas como las más destacadas.

En atención a su trabajo llegó a conclusiones que resumen lo más relevante de la investigación, en lo que se refiere a las competencias claves requeridas para los cargos de asesoras de negocios, detectándolas a través de la observación directa y la opinión del supervisor y gerente de mercadeo, con esta información se estableció el perfil de competencia y el perfil académico que debe poseer la asesora de negocio del área de mercadeo.

Di Giocono (2005), en su investigación orientada a diseñar una propuesta para fortalecer la Gestión del Conocimiento, como estrategia del Capital Humano generadora de valor, en las organizaciones venezolanas, caso SIDETUR, se corresponde con un paradigma cuantitativo, con un análisis de tipo descriptivo, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, aplico un instrumento tipo escala de lickert a diecisiete personas entre gerentes y subgerentes. Concluyendo que existe una respuesta favorable hacia la gestión del conocimiento, prevaleciendo entre el capital humano una respuesta positiva, que indican que la empresa está apta para iniciar una gestión basada en el conocimiento organizacional.

Todos las investigaciones y trabajos presentados por los diferentes autores, se relacionan con el tema que nos ocupa (Competencias-Gestión del Conocimiento), los mismos son de gran importancia y de mucho refuerzo para el trabajo desarrollado como lo es las Competencia Basadas en la Gestión del Conocimiento del personal de Sistema Hidráulico Yacambú Quibor, C.A.

## 2.2- Bases Teóricas

Toda organización integrante del contexto social, funciona con base en la coordinación del esfuerzo humano, es por ello que la efectividad de cualquier organización sea publica o privada se centra en gran medida en la administración de personal.

### 2.2.1- Competencia

Corominas, J. (1998), hace un análisis etimológico del término competencia como una palabra tomada del latín *competere*: ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir o ser adecuado, pertenecer”, que a su vez deriva de *eter*: “dirigirse a, pedir” tiene el mismo origen que *competere*: pertenecer, incumbir. Esto significa que se remontan al siglo XV, este autor incluye como derivados de *competere* las palabras *competentes* “Adecuado, apto” y *competencia*, desde fines del siglo XVI.

Con respecto al tema de competencias la autora Levy, L. (2003) define las competencias como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras que las transforman en más eficaces para una situación dada, y estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Spencer y Spencer (1998) define competencias como característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación, comprender y conocer los requisitos de diversos puestos de trabajo en términos de tareas y competencias ayuda a clasificar la planificación de Recursos Humanos. Aunque dos puestos pueden tener tareas similares, es posible que exista muy poca coincidencia en el perfil de competencias necesarias para un desempeño eficaz de ellos.

Sobre la base de las coincidencias anteriores, se puede decir que es de vital importancia determinar los perfiles de los cargos y los estándares de desempeño en cada uno de ellos. En la coordinación de Recursos Humanos para comenzar a identificar las competencias del personal necesarias para cumplir eficazmente con los objetivos de la organización en la actualidad, de igual forma permite conocer anticipadamente cuáles son las competencias necesarias de un aspirante bien sea para aplicar la selección interna o externa.

De igual forma, afirma que las competencias son en definitiva, características fundamentales del hombre que indican “Formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. Clasificando las competencias en cinco principales tipos como son: a) Motivación, b) Características Físicas, c) Concepto Propio o concepto de uno mismo, d) Conocimiento y e) Habilidad.

En conclusión este autor añade que las competencias son características fundamentales del hombre que indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Con base en el planteamiento anterior, según Agelvis (2005), quien en su investigación señala a Guédez (2000) con lo tipos de competencias, según este autor son de tres tipos:

Competencias básicas, Genéricas y Técnicas, las cuales parafraseando un poco su planteamiento basado en el autor señalado, se explican de la siguiente manera:

Las competencias básicas naturales o de adquisición temprana, estas se encuentran relacionadas con la calidad humana y la madurez personal, así como las conductas relacionadas con la inteligencia emocional, también podrían pensarse que están relacionadas con los estado de ánimos del individuo, la satisfacción consigo mismo y con su alrededor, con la sensibilidad, iniciativa, liderazgo e innovación .

Estas son tomadas en cuenta como entrada a las organizaciones a la hora de seleccionar al individuo, poseerla en gran o poca cantidad no es una limitante ya que pueden ser reforzadas y mejoradas, hasta adaptarlas a las necesidades reales de la organización y contribuirá a la formación del individuo.

Las competencias genéricas, son aquellas que proporcionan la plataforma abarcadora y de amplio espectro, están relacionadas con competencias mas específicas, tienen que ver con el desarrollo de sentido de pertenencia del individuo hacia la organización y en esto va inmerso la cultura organizacional, también son conocidas como competencias corporativas porque cubren lo mas general desde el punto de vista organizacional, cultivan el liderazgo y se relacionan con la comunicación y la colaboración.

Estas competencias hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información.

Las competencias técnicas se delimitan según el área de trabajo, están relacionadas con los procesos de trabajos y van de la mano con lo que se refiere al conocimiento, capacidades y actitudes del individuo, que puedan afectar de una manera u otra el desempeño técnico profesional del mismo, tienen que ver mucho con las competencias genéricas ya que permiten ser medidas y mejoradas con el nivel educación y adiestramiento.

Las competencias técnicas, tienen que ver con los conocimientos y habilidades específicas, que son de importancia para desarrollar funciones y trabajos relativos a las diferentes áreas laborales “SABER” y “SABER HACER”.

Considerando el planteamiento anterior , se puede concluir que estos tres tipos de competencias están interrelacionadas con el desarrollo de un individuo dentro de la

organización y su crecimiento en el transcurrir por el tiempo dentro de la empresa; de esto se desprende que las competencias básicas se centran en el desarrollo personal del individuo desde su profundidad como ser humano capaz de interrelacionarse y desarrollarse como individuo de una sociedad expuesta a constantes cambios, las genéricas se enfocan a las exigencias del ramo en que se desarrolle la organización, mercados competitivos, exigencias del negocio y las técnicas se establece los requisitos que deben cumplirse en un desempeño competente, expresando el que y el como se esperan los resultados esta mas relacionados con los procesos de trabajos. Siguiendo el mismo orden de ideas podrían plasmarse de manera resumida algunas ramas que se relacionan con el mundo de las competencias y la gestión del conocimiento, tales como:

La motivación definida por Stoner y otros (1996) como un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. (p 484)

**Las características físicas: Son operaciones intrínsecas o “Rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.**

Concepto Propio o Concepto de uno mismo, están relacionados con la auto observación, autoconocimiento, autovaloración autoestima, estos valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

El Conocimiento, tiene que ver con la información que una persona tiene sobre un área específica, también podría definirse como un conjunto de datos sobre hechos, verdades o de información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje (a posteriori), o a través de introspección (a priori). El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

La Habilidad, es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Según esta clasificación existen dos grupos de competencia fácil de detectar, en el primer grupo se ubican las destrezas y conocimientos y en el segundo encontramos, el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores.

### **2.2.2- Competencias Individuales**

Levoyer, (2003) en su libro *La Gestión de las Competencias*, señala que las competencias individuales están evidentemente en estrecha relación con las competencias de la empresa, están constituidas ante todo por la integración y coordinación de las competencias individuales, al igual que, en otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

De ahí la importancia para una empresa, de administrar bien su capital humano basado en el stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales, lo que quiere decir si las propias competencias representan algo importante para el individuo también lo serán para la empresa. Las competencias individuales representan un papel clave en las estrategias de la empresa desde dos puntos de vista:

Tomando en cuenta que las competencias modifican las carreras profesionales tanto de los integrantes de la organización como en los criterios en las incorporaciones.

La diversidad y la flexibilidad de las competencias estimulan la innovación y permiten adaptar la gestión de los recursos humanos a las estrategias de las empresas.

Las competencias individuales no sólo proveen a la organización los medios para integrar todos los procesos de recursos humanos sobre una sólida base de negocios: además de que permite aprovechar al máximo el potencial de las personas, es una poderosa herramienta del cambio cultural, su impacto puede identificarse tanto por su influencia en el ámbito individual como en la cultura de toda la organización.



### **2.2.3.- Competencias Cognitivas**

Un estudio realizado por Blanco (2000), señala que “la competencia cognitiva es un saber-hacer que todo ser humano, que adquiere por vía educativa en un determinado campo, que siempre es diferente en cada sujeto y que sólo es posible identificar y evaluar en la acción misma” (p 58).

Se trata de un dominio experimental acumulado de experiencias cotidianas formales e informales de distintos tipos, que le ayudan al ser humano a desenvolverse en la vida práctica y a construir un horizonte social-cultural que le permitirá vivir en comunidad, para lo cual el saber cotidiano no basta, sino que es necesario el “SABER-HACER”, o inteligencia procedimental que le permitirá actuar con inteligencia en diferentes contextos, para solucionar problemas en especial relacionados con el conocimiento.

Se podría argumentar que las estructuras mentales, como procesos ligados al pensamiento humano, permiten la formación de competencias cognitivas que hacen posible el conocimiento, con el propósito de producir una serie de comportamientos en el terreno “de pensar”, de esta forma, estas competencias cognitivas tienen que ver con el funcionamiento del cerebro, mente y conciencia.

### **2.2.4.- Competencias Gerenciales**

En la actualidad el mercado es fuertemente competitivo y exige a los responsables de gerenciar, poseer y desarrollar habilidades o competencias directivas, que les permitan llevar con éxito las actividades dentro de la organización. Las competencias gerenciales se dividen en competencias de: 1) Desarrollo de personas 2) Dirección de personas 3) Trabajo en equipo y 4) Liderazgo.

### **2.2.5.- Desarrollo de Personas**

Está relacionado con la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

### **2.2.6.- Dirección de Personas**

Capacidad para comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

### **2.2.7.- Trabajo en Equipo**

Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros; la investigación acerca del trabajo en equipos se ha limitado, en general, a la descripción de los procesos que caracterizan a los grupos más exitosos de esta manera se ha identificado la necesidad de cooperación, la de participación y el compromiso con los objetivos institucionales. Estos estudios asumían que, una vez identificados esos procesos, podrían ser imitados por otros equipos de trabajo, para optimizar su rendimiento.

### **2.2.8.- Liderazgo**

En una primera aproximación, el liderazgo significa básicamente poder sobre otras personas, y el poder sobre otros permite a un individuo hacer cosas y llevar a cabo acciones que serían inalcanzables por él mismo.

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores, los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

También se dice que es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han

influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía, cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda

### **2.2.9.- Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual**

Hay Group (1996), Diccionario de Competencia, que se incluye en la tabla 2. Allí se agrupan las competencias de conglomerados, es decir categorías que muestran relativa homogeneidad. Permite observar que cada competencia incluye uno o varios componentes. El Pensamiento Analítico incluye, a) Complejidad del análisis (o de lo analizado) y b) Magnitud del problema que confronta. Cuando se desea evaluar una competencia en un contexto determinado, es necesario analizarla en función de la situación laboral específica que debe confrontar la persona, para determinar cuáles son los requerimientos del cargo y cuál es el nivel de demanda que debe demostrar la persona.

En cuanto al Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual guardan paralelismo con las conductas psicológicas, Razonamiento Abstracto y Razonamiento Lógico (Inductivo y Reductivo), que tradicionalmente han sido evaluados con pruebas psicometrías de alto nivel de eficiencia y homogeneidad interna, aquí, sin embargo, se define en función de la magnitud de lo que se hace y del grado de complejidad de lo que debe ser analizado, lo que automáticamente lo relaciona con la situación específica del trabajo.

### **2.2.10.- Iniciativa**

Esta relacionada con la predisposición que tiene un individuo para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.

### **2.2.11.- Motivación**

Es uno de los factores internos que requieren mayor atención. Con respecto a la motivación Chiavenatto (2000) la explica “como aquello que impulsa a una persona a actuar de

determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (p65).

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo, en el que, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Robbins (1998), define la motivación de la siguiente manera: “Son todas aquellas condiciones internas adscritas como anhelo, deseos, impulsos y otros, en un estado interno que activa o induce a algo” (p.64).

Tomando en cuenta lo expresado por este autor la motivación, comienza con una necesidad que conduce a la persona a elegir y realizar una acción hacia la satisfacción de la misma.

Según Stonner (1999), la motivación constituye: “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (p.484).

De allí se desprende que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

En tal sentido la motivación está relacionada con el impulso, y el esfuerzo orientado a la consecución de los objetivos e impulsa al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en el medio donde se desenvuelve. Es conveniente tener en cuenta que el nivel de motivación varía en intensidad de un individuo a otro y a su vez dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

### **2.2.12.- Motivación por el Logro**

Es la preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia, la orientación mejora en gran parte el desempeño, lo que permite hacer las actividades mejor que los demás, logrando creatividad única, debiéndose fijar y rebasar un estándar de excelencia y así alcanzar los planes de desarrollo a largo plazo.

### **2.2.13.- Afiliación**

McClelland (1985), define la afiliación como el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas. La presencia de la motivación por la afiliación hace que ciertos tipos de conductas entren en un estado de preparación; es decir, la motivación por la afiliación prepara a la persona para que: 1) desarrolle las relaciones interpersonales y 2) mantenga las redes interpersonales.

### **2.2.14.- Orientación**

Establecer, pensar y mantener relaciones estrechas y amistosas, preocuparse por la ruptura y distanciamiento de las mismas así como la percepción de actividades de grupo como situaciones sociales.

### **2.2.15.- Conocimiento**

Michel (2001), Gestión del conocimiento y equipos de trabajo, en un artículo define el conocimiento como: “Un producto de la información, las habilidades y la experiencia, que permite producir respuestas lo más adecuadas posibles de las situaciones que se presentan (reactivo), o que es capaz de provocar (proactivo)” (p1).

El conocimiento es fuente de competitividad de las empresas; es lo que proporciona su capacidad de adaptación en el mercado, sin conocimiento, no hay más que oscuros seguidores y sin planificación de los recursos, sólo parches de improvisación y focalización de las energías en la supervivencia, en lugar de en el, crecimiento.

El conocimiento se convierte en un elemento clave en el mundo competitivo de hoy, puesto que una estrategia de negocio en esta era de la información debe considerar aspectos tales como:

- El conocimiento del consumidor.
- El conocimiento de los procesos.
- El conocimiento en la gente (el activo organizacional más evaluable)
- La memoria organizacional.

- Los activos de conocimientos (teniendo en cuenta un viejo adagio que plantea: “lo que usted. puede medir lo puede manejar”)

### **2.2.16.- Gestión del Conocimiento**

La Gestión del conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa.

Según Arráez (2000), en su investigación titulada “Gestión del Conocimiento” Otra forma de entender la Gestión del Conocimiento en una organización es a través de un proceso en el cual interviene la planificación y seguimiento de una estrategia de creación, construcción, adquisición, asimilación, transformación, socialización, divulgación clasificación, conservación y expresión del conocimiento en tangibles o intangibles

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la capacidad, estructuración y transmisión de conocimientos.

Paloma, P (2000), comenta que la: “Gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para generar valor, basándose en las personas y en una gestión eficaz del capital intelectual” (p.54).

### **2.2.17.- Comunicación**

Según Berlo (1999), La define como la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otros u otras, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor. (p 56)

Comunicación Auditiva; Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

Comunicación Visual; Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

Comunicación Táctil; Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

Información; Es la acción y efecto de informar o informarse, conjunto de datos, informes, etc., sobre materia determinada, La recepción de la información se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de comunicación y se da de varias formas.

Directa: Llega a través de la comunicación entre el emisor y el receptor (s) en forma personal, con o sin ayuda de herramientas.

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta Personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumentos (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet entre otros).

Indirecta Colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, páginas web, videos entre otros).

### **2.2.18.- Aprendizaje**

El concepto de aprendizaje es más una categoría natural que un concepto bien definido. Aprendizaje es la adquisición de una nueva conducta en un individuo a consecuencia de su interacción con el medio externo, de allí se desprenden diferentes estilos de aprendizaje.

### **2.2.19.- Tipos de Aprendizaje**

Según Valdez, L (2000) en su conferencia titulada las “Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación como mediadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje” Define:

### **2.2.20.- El No Aprendizaje**

Es la repetición de la misma acción sin tener en cuenta el resultado, prestar atención a la realimentación. Ejemplos: Los hábitos, utilizar los mismos guiones sin tener en cuenta el resultado.

#### El Aprendizaje Simple

Es prestar atención a la realimentación y cambiar nuestros actos en función de los resultados obtenidos, tanto las opciones como las acciones que se emprenden con este aprendizaje vienen dadas por los modelos mentales propios, que permanecen intactos.

Ejemplos: ensayo y error; aprendizajes rutinarios; adquisición de una habilidad concreta.

### 2.2.21.- Aprendizaje Generativo

La realimentación influye en los modelos mentales que hemos aplicado en una situación dada y los transforma. De este modo, surgen nuevas estrategias y nuevos tipos de acciones y experiencias que no habrían sido posibles con anterioridad. Ejemplos: Aprender a aprender; cuestionar las propias presuposiciones; ver una misma situación en forma diferente.

#### Principales Teorías Administrativas y sus enfoques

Énfasis	Teorías Administrativas	Principales Enfoques
En las tareas	Administración Científica	Racionalización del trabajo. En el nivel operacional
En la estructura	Teoría Clásica  Teoría Neo Clásica  Teoría de la Burocracia	-Organización formal  -Principios Generales de la Administración. -Funciones del Administrador -Organización formal Burocrática



Énfasis	Teorías Administrativas	Principales Enfoques
	Teoría estructuralista	-Racionalidad organización múltiple enfoque. -Organización formal e informal -Análisis Intraorganizacional y Análisis inteorganizacional.
En las personas	Teoría de las Relaciones Humanas.  Teoría del Comportamiento Organizacional  Teoría del Desarrollo Organizacional	-Organización Formal -Motivación, Liderazgo Comunicación y dinámica de grupo... -Estilos de Administración. -Teoría de las Decisiones -Integración de los Objetivos organizacionales e individuales. -Cambio Organizacional planeado -Enfoque de los sistemas abiertos
En el ambiente	Teoría Estructuralista  Teoría Neo Estructuralista	-Análisis Intraorganizacional y análisis ambiental. -Enfoque de sistemas Abiertos
En la tecnología	Teoría de la Contingencia	-Administración de la tecnología (Imperativo Tecnológico)

### 2.3.- Sistema de Variable

La variable según Tamayo (1998), expresa que es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativo o cualitativamente.

En tal sentido, en la presente investigación toma como variables Competencias y Gestión del Conocimiento, de personal de la empresa Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor, C.A., organización ubicada administrativamente en Barquisimeto, estado Lara. Las Competencias están definidas como todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada y que de esta forma diferencian a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO**

### **3.1.- Tipo de Investigación**

La naturaleza de la investigación es de carácter descriptivo y con diseño de campo, porque los datos son tomados u observados directamente de la realidad.

Un estudio cuya naturaleza es de campo es definida por Namak Forooh (1990), “como aquella que se refiere a un estudio experimental en una situación real, en donde una o más variables independientes estarán sujetas a manipulación bajo estricto control de otras variables de control” (p.96).

Según el concepto expresado en el proceso de la investigación científica de Tamayo M, (1997) aclara que “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos” (p.71)

De acuerdo con la temática de la investigación, la misma se encuentra enmarcada en estudios de nivel descriptivo en cuanto a la investigación de tipo descriptivo; Hernández y otro (2000), la define de la manera siguiente:

“Es aquella que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, aunque desde luego pueden entregar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar como se relacionan las variables, sino en medirla con mayor precisión posible”.  
(p.61).

Es descriptiva, según lo planteado por el autor el énfasis se aplica al análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad” (p.60), Sobre la base de estas consideraciones esta investigación es descriptiva porque permite observar características de un conjunto de sujetos de interés para la investigación

### **3.2.- Diseño Muestral**

### **3.2.1- Población**

Brito (1992), define población como un “conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertenecientes a los investigadores que desea realizar” (p. 46).

Según Ramírez (1993) señala que la población en estudio forma parte del universo conformado en atención de un determinado número de variables que se van a estudiar, que lo hacen un subconjunto particular con respecto al resto de los integrantes del universo.

La población que conforma al presente estudio esta constituida por 195 trabajadores distribuidos en 17 unidades ubicadas entre la ciudad de Barquisimeto y Quíbor en el estado Lara, pertenecientes a la empresa Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A.

Se presenta la distribución del personal de Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A., para el año 2005.

### TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

UNIDAD	CARGO
Auditoria Interna	Asistente de Auditoria
	Contralor Interno
	Especialista de Auditoria
	Secretaria II
	Auditor II
Comunicación Corporativa	Coord. Comunicación Corporativa
	Secretaria II
Desarrollo Tecnológico	Coord. Desarrollo Tecnológico
Control de Proyectos y Administración de Contratos	Secretaria II
	Espec/Contr/Proyec/Admis/Contr
	Coordinador de C.P.A.C
	Asist. Tecn. de Ingeniería I
	Asist. Tecn. de Ingeniería I
	Espec/Contr/Proyec/Admis/Contr
	Analista de Costos II
	Analista Administrativo I
	Asistente de Informática
<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>
Administración y Servicios	Aux. de Servicios Generales II
	Inspector de Transporte
	Aux. de Servicios Generales II
	Secretaria Ejecutiva
	Secretaria Ejecutiva
	Coord. Administ. y Servicios
	Auxiliar de Oficina
	Gerente Administrativo
	Secretaria II
	Analista de Contabilidad II
	Analista de Caja y Banco I
	Secretaria II
	Especialista Servicios General
	Auxiliar de Apoyo Logístico I
	Aux. de Servicios Generales I
	Auxiliar Servicios Generales
	Auxiliar de Oficina
Secretaria I	

	Supervisor Servicios Generales
	Aux. de Servicios Generales I
	Analista de Contabilidad I
	Analista de Contabilidad II
	Especialista de Contabilidad
	Esp/Adminis/Bienes/Proces/Lici
	Analista de Bienes I
	Analista de Procesos I
	Secretaria I
	Secretaria II
	Analista de Compras I
	Analista de Contabilidad I
	Almacenista I
	Secretaria I
Servicios de Información	Aux. de Servicios Generales II
	Asistente de Información I
	Analista Sistemas Automatiz II
	Asistente de Información I
	Especialista de Infor. Documen
	Analista Sistemas Automatiz. I
	Analista de Org y Métodos II
	Asistente de Información I
	Coordinador Serv. Información
	Especialista de Sistemas
	Asistente de Información I
	Secretaria II
	Auxiliar de Apoyo Logístico II
	Analista Sistemas Automatiz II
Analista de Soporte Técnico I	
Asistente de Información I	
Presupuesto y Gestión	Analista de Presupuesto I
	Coord. de Presupuesto y Gestión
	Analista de Presupuesto III
	Secretaria II
<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>
Recursos Humanos	Secretaria II
	Coord. de Recursos Humanos
	Secretaria II
	Analista de Personal I
	Especialista en Recursos HH
	Analista de Personal I
	Analista de Personal II
Especialista en Recursos HH	

	Aprendiz INCE
	Aprendiz INCE
	Aprendiz INCE
	Aprendiz INCE
	Aprendiz INCE
Insp Obras de Reg/Tranv y Conserv	Coordinador de Inspección
	Auxiliar de Apoyo Logístico II
	Inspector de Obras Civiles I
	Auxiliar de Apoyo Logístico II
	Inspector de Obras Civiles I
	Analista de Laboratorio I
	Gerente de Construcción
	Inspector de Obras Civiles I
	Ingeniero Inspector I
	Auxiliar de Topografía
	Topógrafo I
	Inspector de Obras Civiles I
	Topógrafo I
	Inspector de Obras Civiles I
	Ingeniero Inspector I
	Topógrafo I
	Inspector de Obras Civiles I
	Inspector de Obras Civiles I
	Topógrafo I
	Auxiliar de Apoyo Logístico II
	Asist. Tecn. De Ingeniería I
	Inspector de Obras Civiles I
	Analista de Laboratorio I
	Asistente de Información I
	Inspector de Obras Civiles I
	Inspector de Obras Civiles I
	Asistente de Informática
	Ingeniero Inspector I
	Ingeniero Inspector I
	Auxiliar de Topografía
	Asistente de Laboratorio
	Asist. Tecn. De Ingeniería I
	Secretaria II
	Secretaria II
Inspector de Obras Civiles I	
Auxiliar de Apoyo Logístico II	





	Técnico Geólogo I
	Técnico Geólogo I
	Técnico Geólogo I
	Dibujante I
	Ingeniero de Proyectos II
	Secretaria II
	Coordinador de Ingeniería
	Dibujante I
	Ingeniero de Proyectos I
	Técnico Geólogo I
Seguridad Integral	Analista de Control de Emergen
	Analista de Protección Física
	Coord. de Seguridad Integral
	Analista de Seg Integral I
	Analista de Seg Integral I
	Analista de Seg Integral I
	Analista de Seg Integral I
	Asist de Control de Emergencia
Conservación Cuenca Yacambú	Analista de Proyectos III
	Promotor de Desarrollo I
	Promotor de Desarrollo I
	Analista de Proyectos II
	Secretaria II
	Promotor de Desarrollo I
	Promotor de Desarrollo I
<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>
Desarrollo Agrícola Valle de Quibor	Analista de Proyectos III
	Gerente Desarrollo y Conserv.
	Analista de Proyectos II
	Analista de Proyectos III
	Especialista de Proyectos
	Analista de Proyectos II
	Analista de Proyectos II
	Analista de Proyectos II
	Secretaria II
	Analista de Proyectos II
	Secretaria II
	Analista de Proyectos III
	Analista de Proyectos I
	Analista Sistemas

Conservación Cuenca Yacambú	Automatizados II
	Analista de Proyectos III
	Promotor de Desarrollo I
	Promotor de Desarrollo I
	Analista de Proyectos II
	Secretaria II
	Promotor de Desarrollo I
	Promotor de Desarrollo I

Nota: Datos de la nómina de Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A.

### 3.2.2.- Muestra

Hernández y otros (2001), definen la muestra como “... un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 207).

Según Hurtado (1998) es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población). En el muestreo se seleccionan todas las unidades de estudio que serán observadas.

La muestra fue seleccionada de manera intencional tomando el 30 % que esta representada en 59 personas de la población constituida por 195 personas,

### 3.2.3.- Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se tomó el 30 % de la población representada en 59 trabajadores, se procedió a realizar una lista con todos los cargos existentes en Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A., a cada uno se le asignó un número, posteriormente se seleccionaron 59 papelitos que representaron la muestra de estudio.

### 3.3.- Instrumentos

Esta es una de las etapas más importantes de toda investigación, ya que por medio de los instrumentos se obtendrán todos los datos que permitirán obtener los resultados de la investigación. Inicialmente se procedió a la ubicación de información bibliográfica referente al tema para su posterior lectura analítica.

Así mismo, se aplica un instrumento de recolección tipo cuestionario definido por Hernández R (2003), como “Un conjunto de preguntas respecto a una o más competencias que poseen actualmente los ocupantes de los cargos de Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A., y de este modo poder ubicarlos en el puesto para el cual están verdaderamente capacitados.

Una de las ventajas de la aplicación de esta herramienta es su facilidad y economía, ya que los datos se consiguen de forma inmediata y confiable, se pueden aplicar a un gran número de personas en mismo período, además su carácter anónimo permite que los individuos no se cohiban y contesten sinceramente, permitiendo conocer de esta manera las percepciones y opiniones personales de los trabajadores.

El diseño del instrumento para la recolección de datos es elaborado y diseñado por el investigador, que busca recoger información de acuerdo a los objetivos del estudio correspondiente con la respectiva operacionalización de variables.

El cuestionario está conformado por 19 preguntas con la modalidad de opciones de respuesta de tipo cerrada, las cuales miden las variables operacionalizadas mediante una escala de Likert, definida por Hernández y Otros (2003), como “un conjunto de ítems presentado ante los cuales se pide al sujeto que exteriorice su reacción eligiendo uno de los tres puntos de la escala”.

La escala consta de 5 alternativas de respuesta que se presentan a las personas de dicho estudio, las cuales son las siguientes:

Siempre, Casi siempre, Nunca, Casi nunca y Algunas Veces

### **3.4. Análisis e Interpretación de Datos**

Para analizar y comprender los datos cuantitativos recogidos en la investigación producto del cuestionario, se realizó la tabulación de los datos y se determinaron las frecuencias absolutas y relativas de cada ítem, procesados en el programa Excel. Con respecto a los datos cualitativos recogidos a través de la entrevista, primero se depuró la información obtenida, verificando estuviera completa y acorde con los objetivos de la investigación, luego se analizó de forma objetiva.

Los resultados obtenidos, se presentan con análisis de cada uno de las preguntas que componen el cuestionario aplicado con el fin de visualizar de una manera clara los resultados obtenidos para su mejor comprensión e interpretación, con la finalidad de obtener conclusiones y recomendaciones acerca del estudio realizado.

## **CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento diseñado para recolectar la información de los 59 sujetos que integraron la muestra (Anexo 1), quienes laboran en las distintas unidades que integran Sistema Hidráulico Yacambú Quibor C.A.

A tal efecto el diagnóstico se efectuó en función de los objetivos específicos planteados al principio de este trabajo, el primer objetivo se refiere al diagnóstico de las competencias requeridas en el personal que conforma las diferentes unidades de la organización.

Seguidamente se cumple con el segundo objetivo que está estrechamente relacionado con el instrumento donde se describe la situación actual con respecto a las competencias Básicas, Genéricas y Técnicas. Los resultados del instrumento aparecen en el Anexo 2 donde se visualizan las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los encuestados.

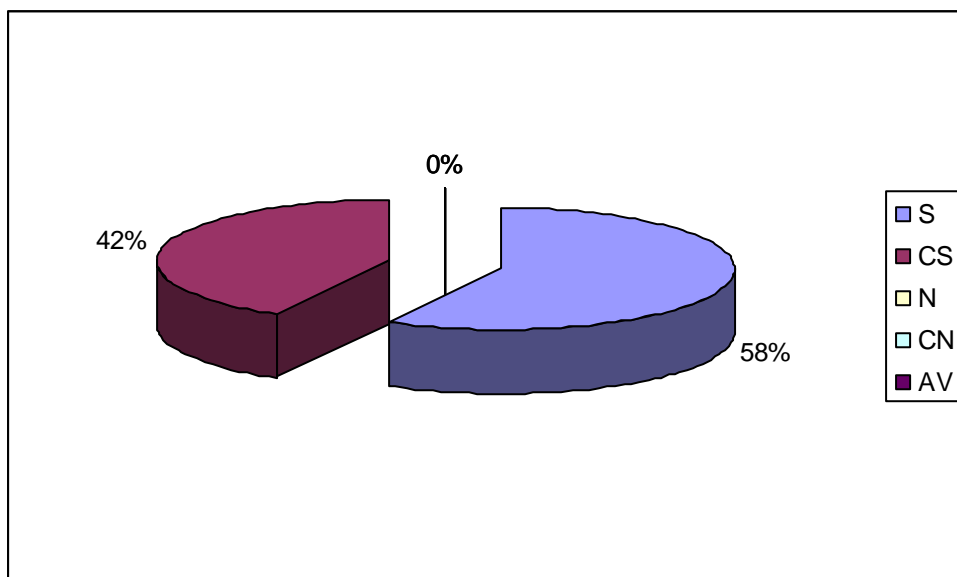
Finalmente, se proponen dos estrategias que permitirán a la empresa consolidar la cultura del mejoramiento por competencias, dando así cumplimiento al objetivo específico número tres que corresponde a la elaboración de estrategias de alcance organizacional para el mejoramiento de las competencias basadas en la Gestión del Conocimiento del capital humano del Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A.

A continuación se presentan los gráficos y sus respectivas explicaciones:

#### 4.1.- Diagnóstico de las competencias requeridas por el capital humano

Gráfico Nro. 1

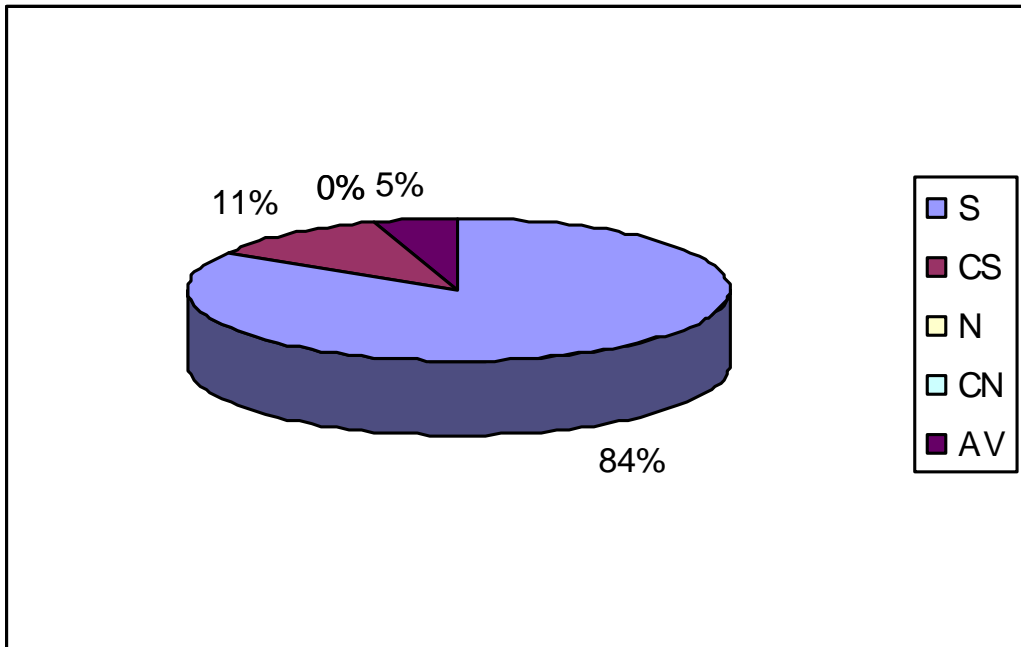
**¿Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para realizar mejor su trabajo?**



Análisis: Como se puede observar según el Gráfico el 58% del personal **Siempre**, se encuentra actualizado con los avances tecnológicos en lo que respecta a su área de desempeño, Mientras que el 42 % restante **Casi Siempre**, se encuentra interesado en conocer las nuevas tendencias de tecnología y logística , que le permitirán realizar mejor su trabajo, en relación al resultado se evidencia que un alto porcentaje de la muestra en estudio, demuestra interés por estar actualizado e ir a la par de las nuevas tendencias tecnológicas, teóricas y de logísticas, que están interrelacionadas con el cargo que desempeñan dentro de la organización.

Gráfico Nro. 2

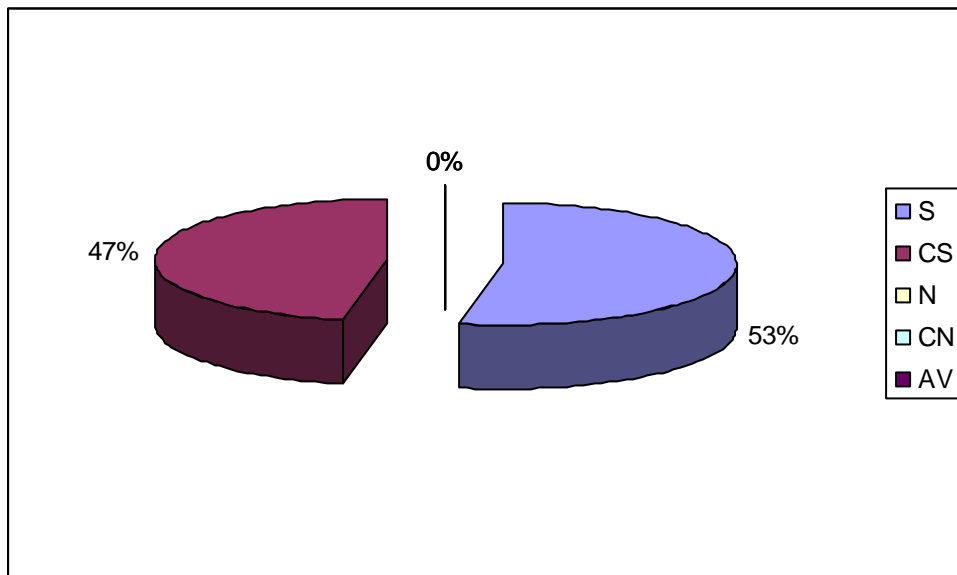
**¿Considera que los conocimientos adquiridos a través de la educación formal son determinantes para el desempeño óptimo de sus funciones en su lugar de trabajo?**



Análisis: Es De hacer notar que el 84% del personal **Siempre**, Considera que los conocimientos adquiridos a través de la educación formal son determinantes para el desempeño óptimo de sus funciones en su lugar de trabajo dentro de la organización, un 11 % considera que **Casi Siempre**, es determinante para el desempeño óptimo de sus funciones y un 5 % de la muestra considera que **Algunas veces**, los conocimientos adquiridos a través de la educación formal son determinantes para el desempeño óptimo de sus funciones dentro de su lugar de trabajo en el puesto que le toque desarrollar, evidenciándose un descontento en un sector muy pequeño

Gráfico Nro. 3

¿Usted entrega su trabajo con la calidad requerida?

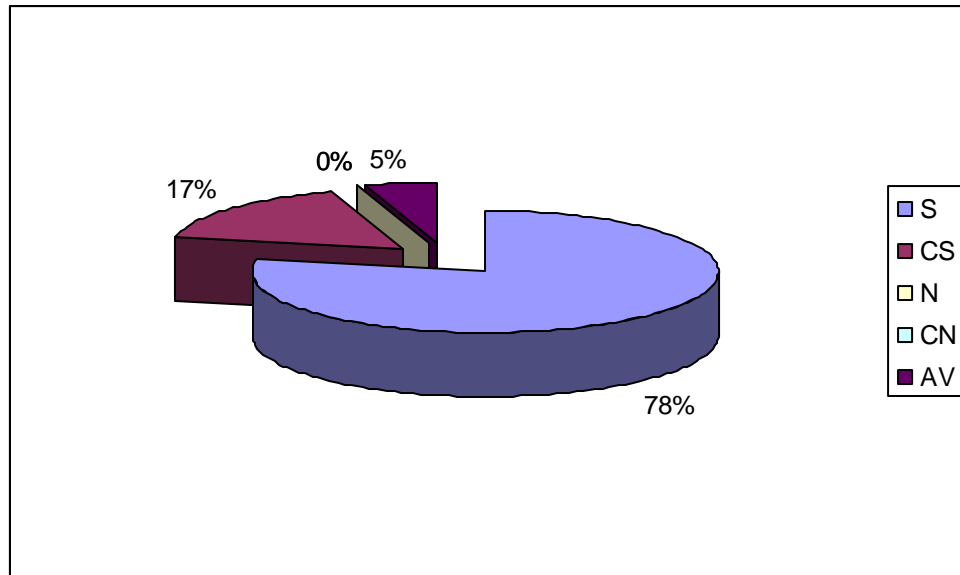


Análisis: Es importante señalar que el gráfico que representa la calidad de la entrega de trabajo por parte de los trabajadores según sea la necesidad empresarial, arroja como resultado que el 53% del personal **Siempre**, entrega su trabajo con la calidad requerida y que solo un 47% **Casi Siempre**, lo que representa una mínima diferencia entre un rango y otro



#### Gráfico Nro. 4

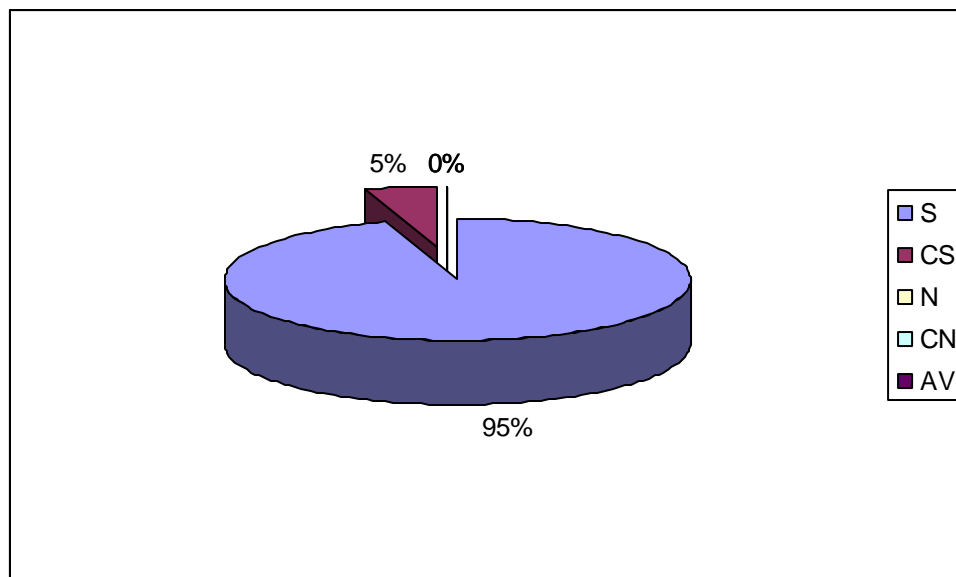
**¿Considera usted que lo determinante para el desempeño óptimo de sus funciones es la combinación de los conocimientos y las cualidades personales?**



Análisis: Vale acotar que el 78% del personal de Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A., considera que **siempre**, lo determinante para un desempeño óptimo de sus funciones es la combinación de conocimiento y cualidades personales, mientras que el 17 % del personal considera que **Casi Siempre**, la combinación de conocimientos cualidades ayudan al óptimo desempeño de la funciones y un 5% opina que **Algunas Veces**, es importante la combinación de cualidades y el conocimiento.

**Gráfico Nro. 5**

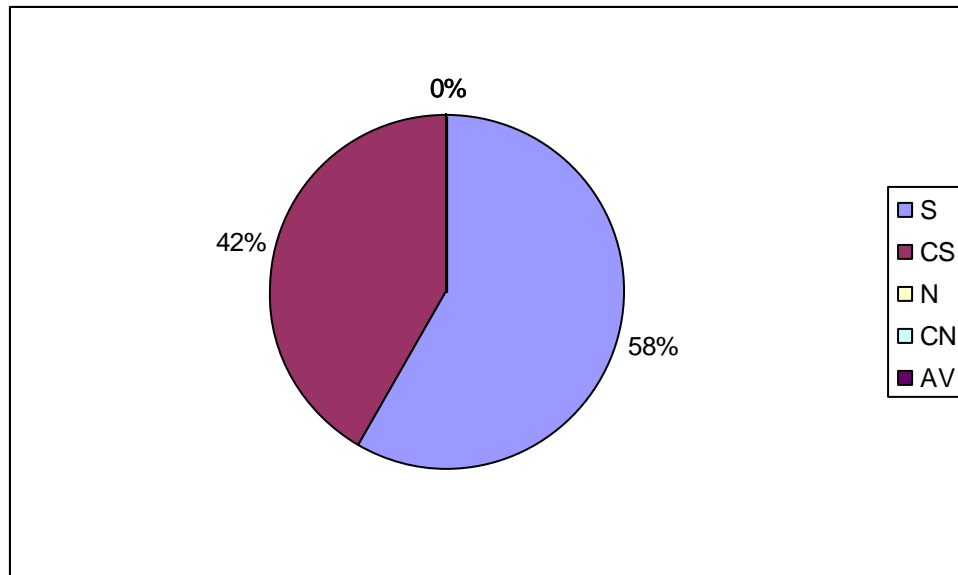
**¿Considera que es determinante para el desempeño óptimo de sus funciones las habilidades adquiridas mediante el entrenamiento y la experiencia en el trabajo?**



Análisis: En función de los resultados obtenidos la representación grafica demuestra que el 95% del personal considera que **Siempre**, es determinante para el desempeño óptimo de sus funciones las habilidades adquiridas mediante el entrenamiento y la experiencia en el trabajo y solo el 5% de la muestra considera que **Casi Siempre**, es determinante para el desempeño optimo de sus funciones en el trabajo

**Gráfico Nro. 6**

**¿Considera usted que se adapta con rapidez a los cambios planteados en su lugar de trabajo?**

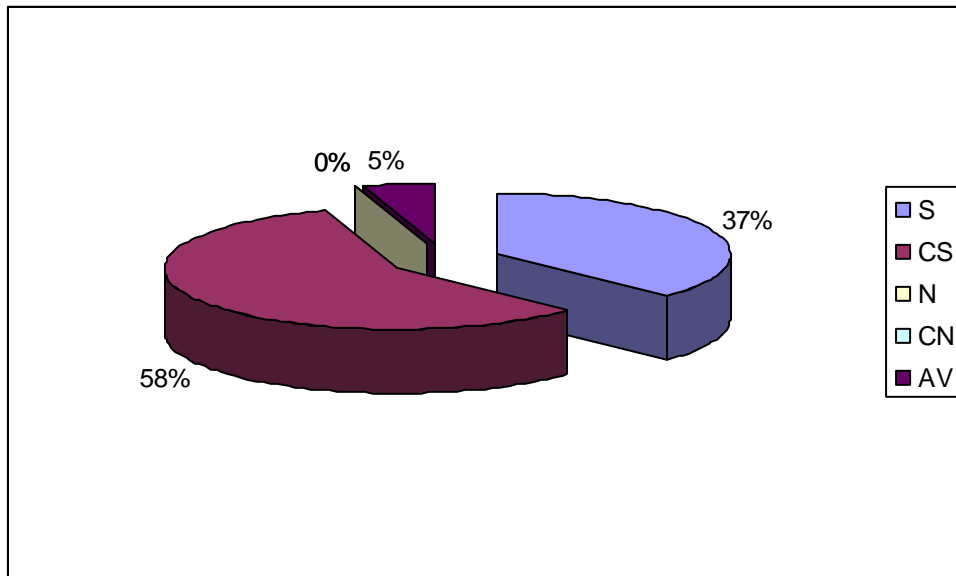


Análisis: Cabe destacar los resultados del gráfico donde se refleja según la interrogante planteada que el 58% del personal **Siempre**, considera que se adapta con rapidez a los cambios planteados en su lugar de trabajo y solo el 42 % considera que **Casi Siempre**, se adapta con rapidez a los cambios que se dan dentro del área de trabajo, estableciéndose poca diferencia entre una escala y otra, demostrando este resultado la clase de personal con el que cuentan dentro de la organización.

**Gráfico Nro. 7**

**¿Estos cambios los efectúa en forma efectiva?**

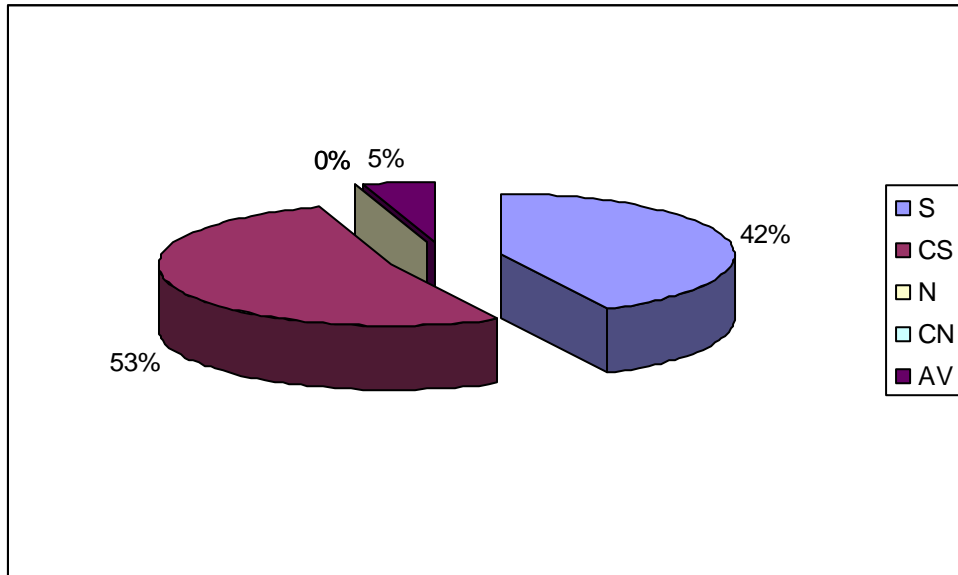
**Se entiende por efectivo: Grado de rendimiento, fuerza y poder para conseguir un resultado).**



Análisis: Mediante el gráfico se observa que el 58% del personal **Casi Siempre**, realiza los cambios en forma efectiva logrando un desempeño de alto rendimiento, un 37% de la muestra en estudio considera que **Siempre** realiza los cambios en forma efectiva y resto de la muestra que esta representada por un 5% considera que **Algunas Veces**, realiza los cambios en forma efectiva, este porcentaje final nos da una idea que área hay que reforzar.

Gráfico Nro. 8

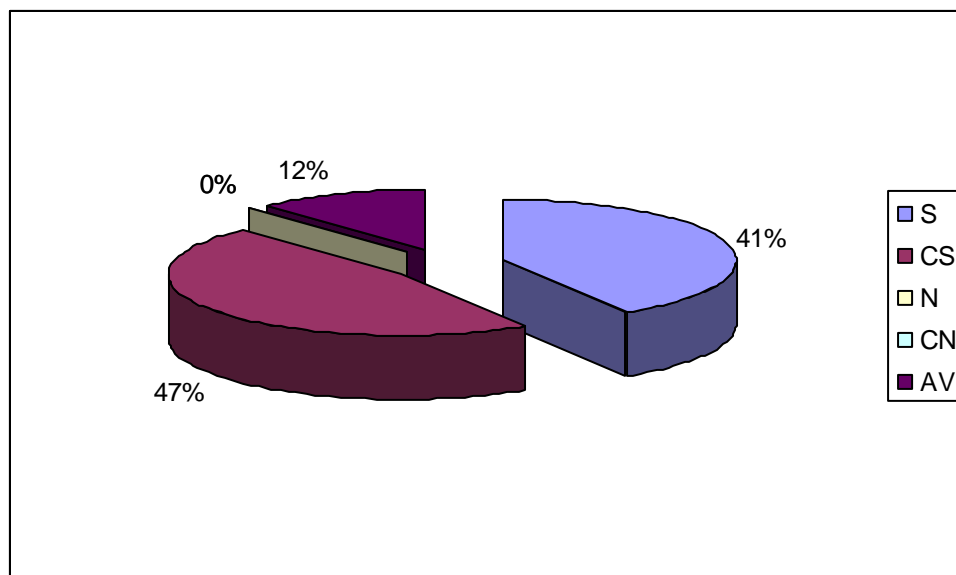
¿Cree usted que posee flexibilidad para adaptarse a cambios en su trabajo?



Análisis: Es de hacer notar que Según el Grafico el 53% del personal **Casi Siempre**, posee flexibilidad para adaptarse a los cambios en su trabajo, mientras que el 42% **Siempre**, opina que posee flexibilidad para adaptarse a los cambios en su área de trabajo y un mínimo del 5% **Algunas Veces**, posee flexibilidad en cuanto a la adaptación de los cambios en su trabajo, esos porcentajes nos da una idea que área hay que reforzar.

### Gráfico Nro. 9

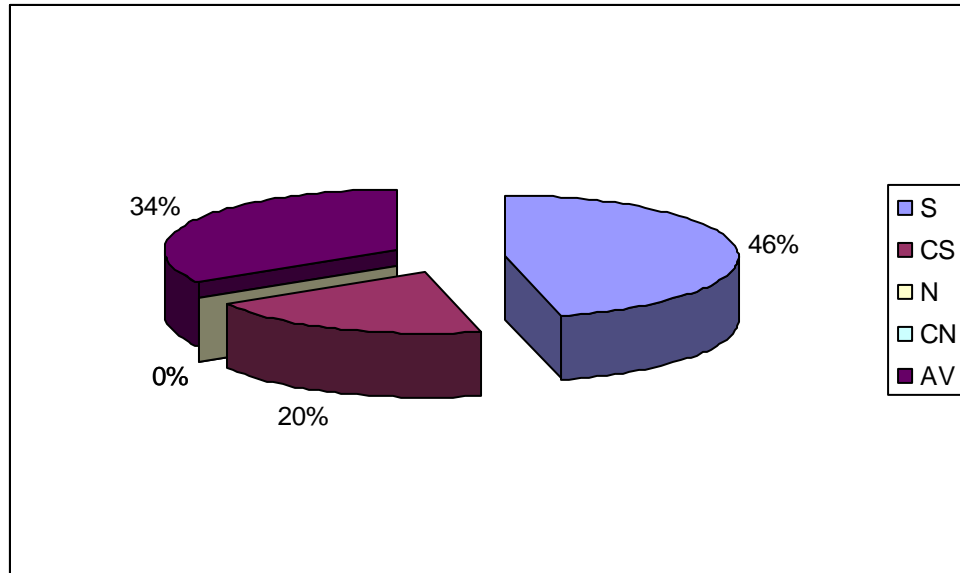
¿Siente usted que tiene habilidad para comunicar sus ideas y planteamiento en forma oral?



Análisis: Cabe destacar que los resultados arrojados por la encuesta según el Gráfico el 41% del personal **Siempre** tienen la habilidad para comunicar sus ideas y planteamiento en forma oral, mientras que el 47% **Casi Siempre**, tienen la habilidad de comunicar sus ideas en forma oral, y el resto representado en un 12% **Algunas Veces** tienen la habilidad de comunicar sus ideas en forma oral.

Gráfico Nro. 10

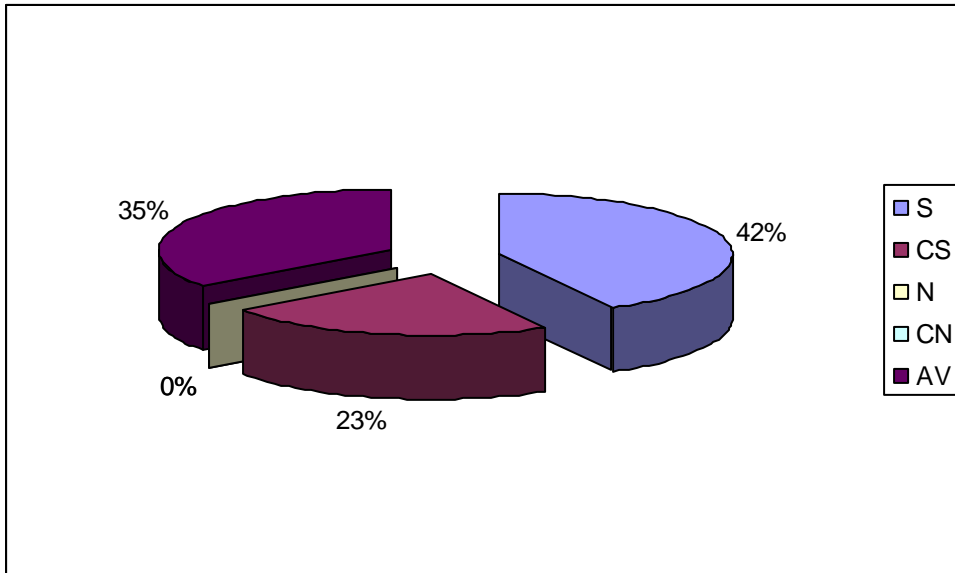
¿Y en forma escrita?



Análisis: Se evidencia que un 46% del personal **Siempre**, tiene habilidad para comunicar sus ideas y planteamiento en forma escrita, mientras que el 20% **Casi Siempre**, posee la habilidad de expresar sus ideas de forma escrita y el 34% de la muestra arrojan que **Algunas Veces**, tienen la habilidad de comunicarse en forma escrita. Los resultados permiten deducir, al comparar los resultados anteriores con éstos, que los trabajadores poseen mayor habilidad en forma oral que escrita.

**Gráfico Nro. 11**

**¿Siente que en situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta?**

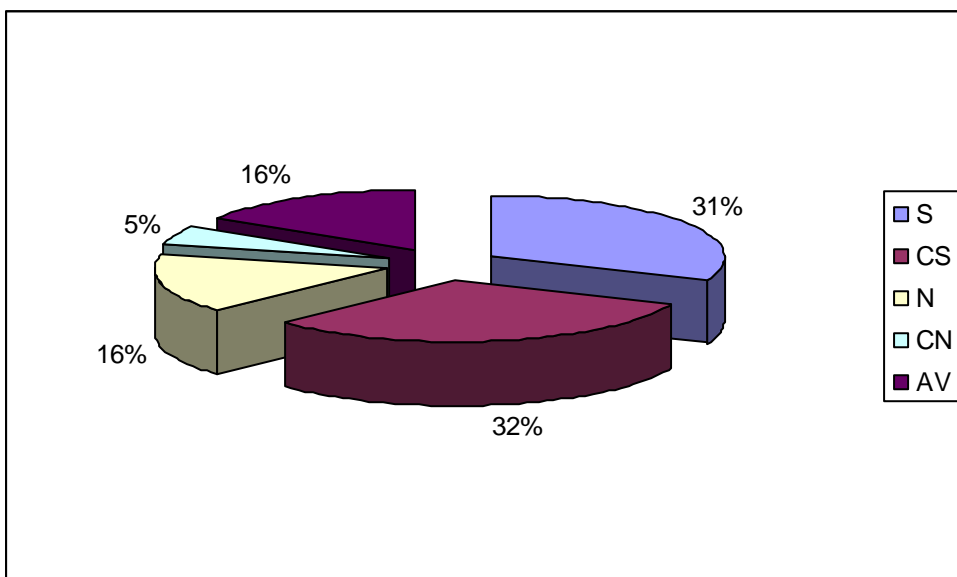


Análisis: Se evidencia que un 42% del personal **Siempre** tiene habilidad para dar respuesta bajo presión, mientras que el 23% **Casi Siempre** posee la habilidad de dar respuesta satisfactoria en momentos difíciles, y el 35% de la muestra arrojan que **Algunas Veces**, tienen la habilidad de bajo presión o en situaciones difíciles están en capacidad de dar repuestas oportuna, en este grafico se puede visualizar la capacidad del equipo de trabajar bajo presión.



Gráfico Nro. 12

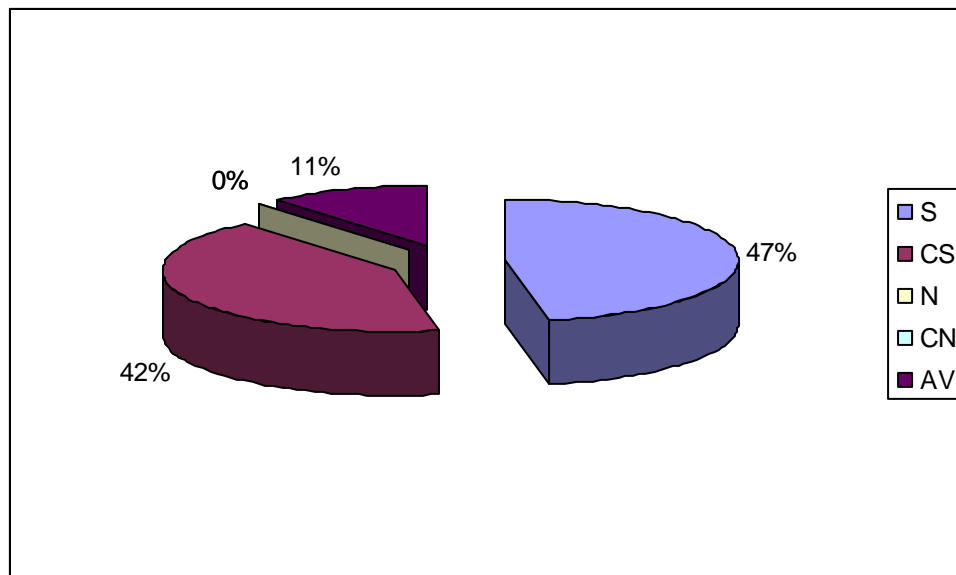
**¿Cuándo tiene presión de tiempo en el trabajo? ¿Considera que hace una labor eficaz? (Se entiende por eficacia la habilidad para trabajar bajo la presión del tiempo, y la capacidad de responder y trabajar con alto rendimiento en situaciones de alta exigencia).**



Análisis: Como se puede observar las respuestas fueron variables en todas las escalas propuesta, según el gráfico el 32% del personal **Casi Siempre**, tienen habilidad para de trabajar bajo presión, mientras que el 31% **Siempre**, tienen la habilidad de trabajar bajo presión, en lo que se refiere a la escala **Nunca** arrojo como resultado 16% y **Casi Nunca**, sólo el 5 % . El 16% tiene **Algunas Veces** la habilidad de trabajar bajo presión.

### Gráfico Nro. 13

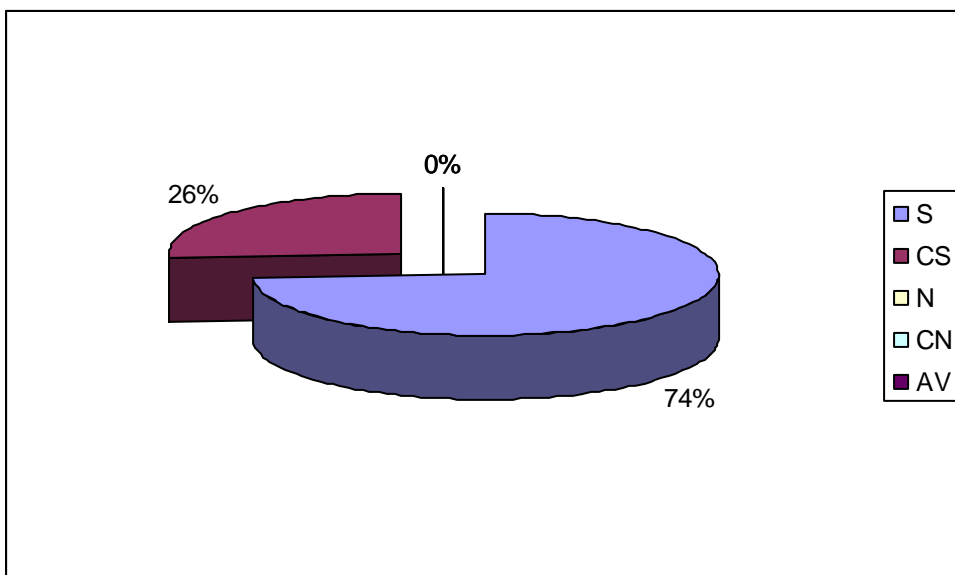
**¿Usted cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades?**



Análisis: Tal como se observa en el resultado de la representación del gráfico, el 47% del personal **Siempre**, cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades, en relación con la escala **Casi Siempre**, el 42% cumple generalmente con sus metas y utiliza herramientas disponibles para realizar sus actividades mientras que el 11 % restante representan la escala **Algunas Veces**, cumple generalmente con las metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.

Gráfico Nro. 14

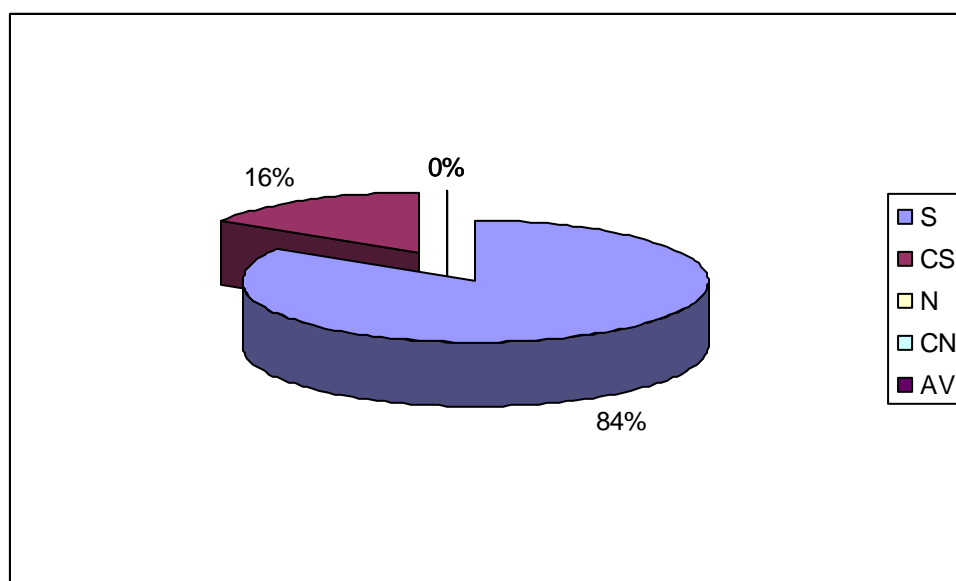
¿Demuestra confianza en si mismo y el resultado de su trabajo?



Análisis: como puede observarse en la representación grafica el 74% del personal **Siempre**, demuestra confianza en si mismo y el resultado de su trabajo, mientras que el 26 % representa la escala **Casi Siempre**, demuestra confianza en si mismo y el resultado de su trabajo, lo que evidencia un alto grado de inclinación a la confianza en si mismo y al resultado de su trabajo.

Gráfico Nro. 15

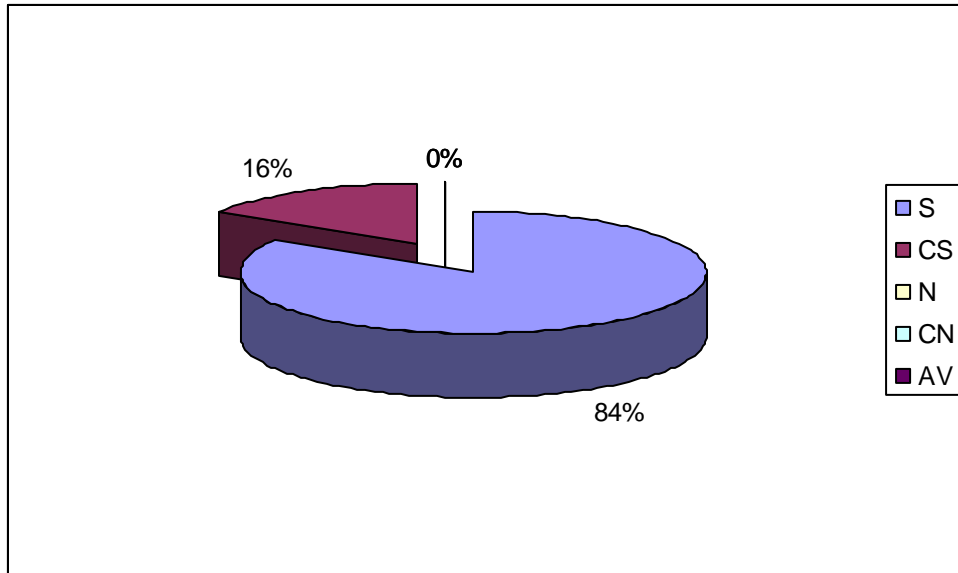
**¿Reconoce sus propias capacidades y limites al momento de asumir sus responsabilidades individuales y grupales?**



Análisis: Es de hacer notar que el 84% de las personas **Siempre**, Reconoce sus propias capacidades y limites al momento de asumir sus responsabilidades individuales y grupales, lo que es de gran importancia para la organización y su desarrollo individual mientras que el 16% **Casi Siempre**, Reconoce sus propias capacidades y limites al momento de asumir sus responsabilidades individuales y grupales

**Gráfico Nro. 16**

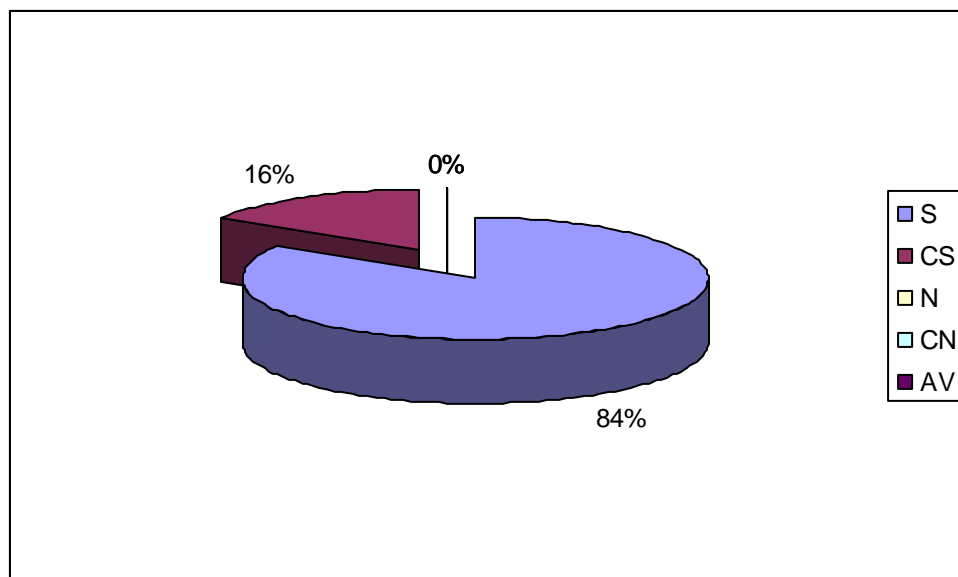
**¿Se muestra abierto para apoyar en el aprendizaje de otros compañeros en áreas donde usted tiene experiencia?**



Análisis: Vale acotar que existe un alto índice de personas de la organización representado por un 84 % **Siempre**, se encuentran dispuestas a apoyar el aprendizaje de otros compañeros en áreas donde tienen experiencia, mientras que el 16 % **Casi Siempre**, Se muestra abierto para apoyar en el aprendizaje de otros compañeros en áreas donde tiene experiencia, evidenciándose el trabajo en equipo y el auto desarrollo.

Gráfico Nro. 17

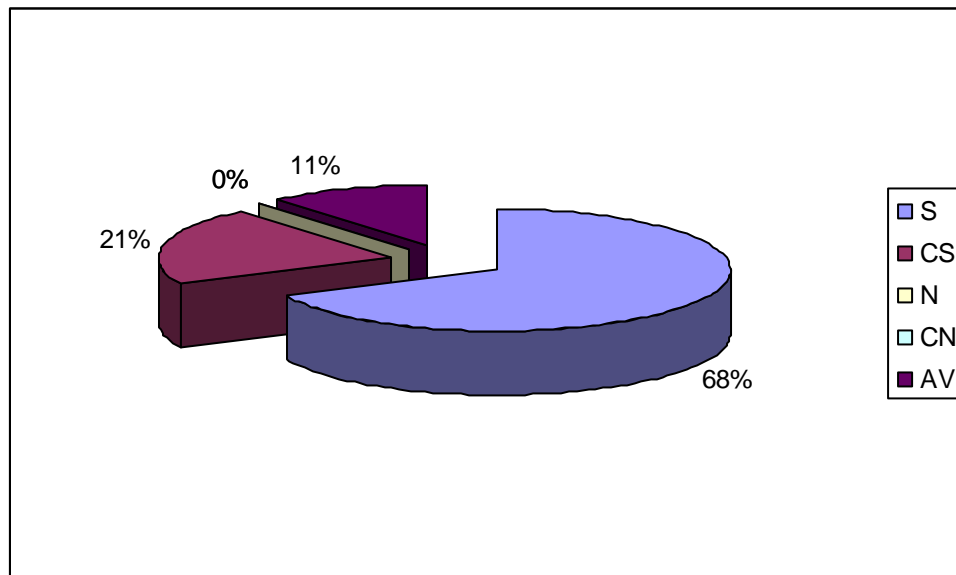
¿Demuestra apertura para escuchar solicitudes de clientes internos y externos?



Análisis: El resultado de la grafica permite observar que el 84 % del personal de Sistema Hidráulico Yacambú Quibor C.A., **Siempre**, demuestra apertura para escuchar solicitudes de clientes tanto internos como externos mientras que el 16 % **Casi Siempre**, demuestra apertura para escuchar solicitudes de clientes internos y externos

**Gráfico Nro. 18**

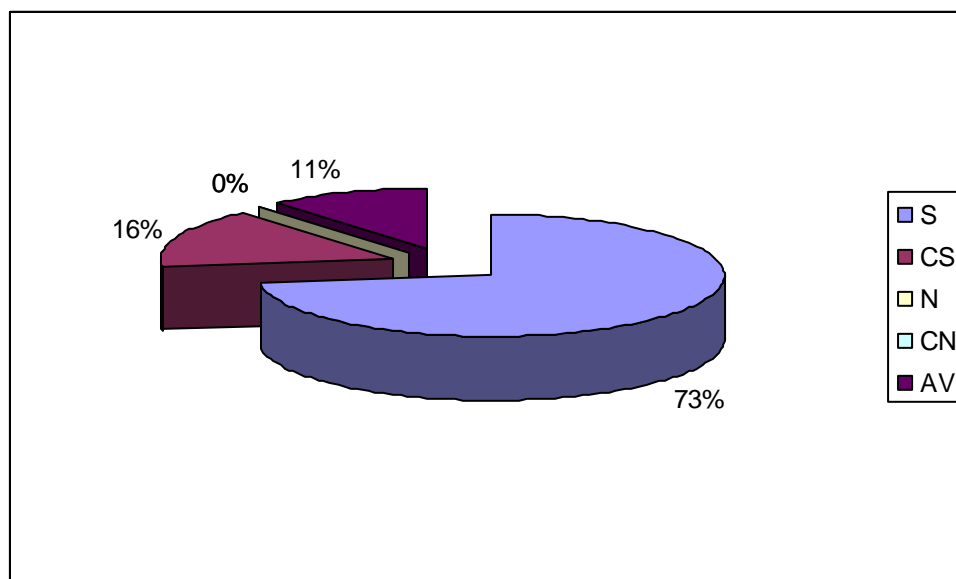
**¿Usted entrega su trabajo en el plazo establecido?**



Análisis: Como se puede observar en la representación grafica el 68 % del personal **Siempre** entrega su trabajo en el plazo establecido, mientras que el 21 % **Casi Siempre**, entrega su trabajo en el plazo establecido y un 11% de la población **Algunas Veces**, , entrega su trabajo en el plazo establecido, estos porcentajes demuestran que área atacar.

**Gráfico Nro. 19**

**¿Considera que es determinante para el óptimo desempeño de sus funciones las cualidades personales, o características personales?**



Análisis: Tal como se Observa en la representación grafica el 73 % del personal **Siempre** considera que es determinante para el óptimo desempeño de sus funciones las cualidades personales, o características personales, el 16% **Casi Siempre**, considera que es determinante para el óptimo desempeño de sus funciones las cualidades personales, o características personales, mientras que el 11% considera que **Algunas Veces** es determinante para el óptimo desempeño de sus funciones las cualidades personales, o características personales.



## 4.2.- Descripción de la situación actual del capital humano

Las competencias en un individuo son un conjunto de características personales que garantizan el éxito en su trabajo, de allí la importancia que se le otorga a su diagnóstico; esto ligado al conocimiento que es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber como ejecutar una actividad laboral generando resultados superiores.

Por otra parte, aparecen competencias cuya valoración es muy similar en todos los sectores: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, creatividad, honestidad y credibilidad. Es posible considerar que tales competencias caractericen lo que puede denominarse el perfil básico del directivo, perfil que podría adecuarse a cualquier cultura organizativa de cualquier sector, la dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores, motivos, que son la clave del comportamiento.

Se debe tomar en cuenta que el capital humano no es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en el mismo.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten establecer que las personas que desempeñan los cargos en las diferentes unidades de Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A., cuentan con las siguientes competencias:

### *Técnicas:*

✚ Flexibilidad para adaptarse a los cambios, más del 50 % de los trabajadores que integran la organización demostraron un alto interés en conocer los nuevos avances tecnológicos que se presentes en el mercado, así como la disposición de contribuir al desarrollo intelectual, lo que les permitirá ser mucho mejor en el desarrollo de sus tareas.

✚ Una parte considerable de la población que integra la organización considera que los conocimientos adquiridos a través de la educación formal son determinantes para el desempeño óptimo de sus funciones, el tener el conocimiento claro de cómo desempeñarse en el área de trabajo lo hace competitivo, además esto ayuda a que el resto de la población

lo tome de una forma menos ligera y sean aupados a desarrollarse de manera individual, sin que la organización este obligada a capacitar.

✚ Se detectó una respuesta favorable en lo que se refiere a Gestión del Conocimiento, prevaleciendo entre el capital humano una respuesta positiva, ésto genera como resultado que la empresa tiene la capacidad de iniciar una gestión de conocimiento basada en competencia.

✚ Gran parte de los trabajadores entregan trabajos de calidad, otros lo hacen Casi Siempre, pero existe un alto compromiso por parte del trabajador con la organización

✚ La encuesta determinó, que para un desempeño óptimo de las funciones o tareas que realizan los trabajadores, es importante la interrelación de conocimiento y cualidades personales del individuo, así como también el entrenamiento y la experiencia del trabajador.

✚ Esta organización se encuentra abierta a los cambios, no sólo en el plano gerencial, sino también la población como un todo integral, contando con personas dispuestas a asumir cambios y retos organizacionales, ir de la mano uno del otro, reflejando que la mayoría posee alto rendimiento, fuerza y poder para conseguir los resultados planteados como meta.

#### ***Genéricas:***

✚ Con los resultados de la aplicación del instrumento se ha detectado como competencias técnicas, que la muestra estudiada, posee la flexibilidad de adaptarse a los cambios en su trabajo, demostrando capacidad para comunicar sus ideas y planteamientos en forma oral y escrita.

✚ Poseen capacidad de respuesta ante la presión del tiempo, utilizando las herramientas que la organización pone a su disposición logrando de esta manera cumplir con los objetivos propuestos, demostrando un alto grado de confianza en si mismo y en los resultados obtenidos, reconociendo sus propias capacidades y limites, al momento de asumir responsabilidades individuales y grupales.

#### **Básicas:**

✚ **Disposición a compartir conocimientos, habilidades y experiencias con otros compañeros de trabajo, teniendo un alto sentido del trabajo en equipo y demostrando que posee la habilidad de escuchar las solicitudes de los clientes internos y externos, teniendo de esta manera una comunicación eficaz., considerándose la importancia de poseer cualidades personales en el desempeño de sus funciones, así como también capacidad para actuar de manera proactiva e incentivar a otros.**

4.3.- Elaboración de estrategias de alcance organizacional para el mejoramiento de las competencias basadas en la Gestión del Conocimiento del capital humano del Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A.

Sobre la base de esta investigación, la empresa Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor C.A. debería tomar dos estrategias fundamentales para mejorar las competencias basadas en la gestión del conocimiento.

#### **Estrategia 1.**

❖ Diseñar la descripción de los cargos de las diferentes unidades levantando los perfiles de puestos en toda la organización, con la finalidad de identificar competencias que contribuirán al desarrollo del Capital Humano de Sistema Hidráulico Yacambú Quíbor C.A.,.

#### **Estrategia 2.**

❖ Desarrollar entrenamiento y capacitación sistemática en concordancia con las necesidades presentes y futuras de aquellas áreas que la organización considere deben ser intervenidas.

Estas estrategias serán responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos y cada supervisor inmediato y estarán soportadas por las acciones presentadas e identificadas a continuación con las diferentes competencias:

### *Competencia Técnicas*

- ✚ Aprovechar el interés existente por parte de los trabajadores en lo que a tecnología y conocimiento se refiere de manera que se capacite tecnológicamente en Pro de optimizar el trabajo que desempeñan. (Abarcando la actualización de software y cursos para el manejo correcto de los equipos de computación).
- ✚ Estimular el desarrollo Intelectual, aprovechando la alta disposición del personal para actualizarse y motivar al resto, lo que traerá excelentes beneficios al desarrollo de la organización.
- ✚ Exigir calidad en el trabajo a desarrollar a través de indicadores de gestión que permitan medir la calidad y tiempo de entrega de los mismo.
- ✚ Impulsar la interrelación de conocimientos y cualidades personales en los trabajadores, para alcanzar respuestas positivas en el desempeño óptimo de las tareas asignadas.
- ✚ Trabajar en pro del desarrollo de sentido de pertenencia entre las funciones que se desempeñan, combinadas con las cualidades personales.

### *Competencias Genéricas.*

- ✚ Aprovechar al máximo la flexibilidad, confianza en si mismo, capacidades y limites, que posee el personal para adaptarse a los cambios, demostrando que tienen habilidades para trabajar bajo presión y disfrutan de un buena comunicación entre ellos.
- ✚ Sugerir el diagrama de planificación tanto en las tareas como en los tiempos de entrega, aprovechando al máximo la capacidad de respuesta que posee el trabajador
- ✚ Facilitar todas las herramientas que esté al alcance de la organización, ya que el personal demuestra dar uso adecuado a las herramientas disponibles

### *Competencias Básicas*

- ✚ El personal está dispuesto para apoyar el aprendizaje de sus compañeros, por lo cual se propone capacitar a los mas hábiles y luego ejecutar el plan de capacitación con efecto cascada, basándose además en la experiencia, ya que han demostrado ser buenos

escuchando a los cliente internos y externos, cualidad o característica personal indispensable para el éxito en la adquisición de nuevas habilidades.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1.- Conclusiones**

En atención a los objetivos planteados en este trabajo y a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a los sujetos, objetos de estudios, se presenta un cuerpo de conclusiones que resume los hallazgos más relevantes de la investigación. Igualmente, se establecen algunas sugerencias como alternativas posibles para contribuir con la ejecución de las estrategias que permitirán mejorar las competencias requeridas para el capital humano del Sistema Hidráulico Yacambú – Quibor, C.A..

- Toda identificación de competencias debe partir del análisis de las funciones del cargo, como criterio esencial para el direccionamiento del estudio en cuestión.
- Toda acción que tenga como objetivo la identificación de competencias para un cargo, debe hacerse a través de técnicas cualitativas y cuantitativas, ya que ello permite un análisis más amplio de las actividades y el lineamiento de las personas directas relacionadas con el cargo.
- En cuanto a las competencias claves requeridas para los cargos se podrán destacar en orden de importancia de acuerdo al objetivo propio de los mismos.

### **5.2. – Recomendaciones**

En concordancia con el trabajo realizado y considerando los resultados encontrados se presentan las siguientes recomendaciones:

- Capacitar y entrenar al Coordinador de Captación y Desarrollo del Área de Recursos Humanos sobre la forma de efectuar el proceso de captación y selección por competencias, así como de realizar la entrevista preliminar por competencias a fin de asegurar la contratación del personal que requiere la organización para el logro de sus objetivos.
- Proporcionar a las personas responsables del proceso de supervisión una lista de competencias que se buscan en los trabajadores con el propósito de evitar que se produzcan sesgos a causa de factores como raza, apariencia física o condiciones socio – económicas.

En caso de que esto suceda se deberá aislar la causa de esa desviación y tomar las medidas adecuadas para su corrección.

- Entrenar a los encargados del Reclutamiento de Personal y Supervisores sobre la manera de aplicar las pruebas de simulación de desempeño y, por consiguiente identificar las competencias que poseen los candidatos o aspirantes en correspondencia con las competencias claves que exige la organización para ocupar el cargo correspondiente.

- Dar a conocer a los trabajadores las competencias claves que deben poseer para ocupar los cargos con la finalidad de estimular la participación en los programas de entrenamiento y desarrollo.

- Efectuar, siempre que sea posible, un análisis de coste/beneficio con el fin de demostrar que el proceso de mejoramiento por competencias se merece todo el tiempo y energía que la organización le pueda dedicar.

## REFERENCIAS

Agudelo, S (1998) **Certificación de Competencias Laborales. Aplicación en Gastronomía** Montevideo INTERFOR/OIT

Alain M., Murray D, Suarez I. (1997). **Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos.** Madrid-España: Mc. Graw Hill Interamericanas Editores.

Arraéz, T, F (2002) **Introducción a la Gestión del Conocimiento** Naciones Unidad Chile

Ávila L (2000) **“Plan de Desarrollo personal de Competencias para ser un Gerente exitoso de proyectos”**: Universidad de Carabobo-Facultad de Relaciones Industriales

Berlo K. David: (1978) **"El proceso de la comunicación"**

Bermúdez, M (2001) **“Programa de Reclutamiento y Selección en base a Competencias para el Personal de la División de Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributario Región Centro Occidental (SENIAT)** Universidad de Carabobo-Facultad de Relaciones Industriales.

Corominas, J **Diccionario Crítico Etimológico de la Lengua Castellana**, 4 vols., Madrid, 1954

Chiavenatto, IDalberto (2001) **Gestión de Talento Humano** (1<sup>era</sup> edición) Colombia McGraw Hill, Interamericana S.A. de C.V.

DIBUT TOLEDO, Lázaro S., VALDÉS PARDO, Giraldo y otros. **Conferencia: Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación Como Mediadoras del Proceso de Enseñanza–Aprendizaje** Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.

Ernst Y. (1998). **Manual del Director de Recursos Humanos.** Madrid–España: Edición Especial de Cinco Días.

Hay McBer (Spencer y Spencer), **Diccionario de Competencia** 1993.

Hernández, Fernández C y Baptista L (1998) **Metodología de la Investigación México”** McGrawHill-Interamericana de México S.A. de CV.



Huerta J., Pérez S., Castellanos. **Desarrollo curricular por Competencias de Profesionales Integrales** <http://educación.jalisco.gob.mx>

Hurtado de Barrera, J (1998) “**Metodología de la Investigación Holística Caracas**”  
Fundación SYPAL

INSAFORP, (2000) **Proceso para la Elaboración de Programas de Formación Profesional** por Competencias Laborales San Salvador.

Kerling, F.N. (1996) **Investigación del Comportamiento** (3<sup>era</sup> edición) México McGraw Hill, Interamericana de México S.A. de C.V.

Leboyer C.. (20036). **La Gestión Descompetences**. París- Francia: Les éditions d' Organisation.

Ledezma, I (1999). **Identificación de las Competencias actitudinales a desarrollar en los gerentes de una empresa del servicio considerada como competitiva**”  
Universidad de Carabobo-Facultad de Relaciones Industriales.

Mertens, L (2000) **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**” Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

McClelland, D.C. “**Testing for Competence rather than for Intelligence**”, in American Psychologist. January 1973, p. 1- 14.

McClelland, D. (1999). **Human Motivation**, Cambridge-Estados Unidos: Cambriedge University Press.

Spencer, L. y Spencer, S. (1998). **Competence at work, models for superior performance**. Nueva York- Estados Unidos.

Olga Benavides Espindola. (2001). **Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas**. México-Distrito Federal: Mc Graw Hill.

Ortoll, Eva (2003). **Gestión del conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo** [artículo en línea]. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].  
<<http://www.uoc.edu/dt/20343/index.html>>

Paver A. **La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones**  
[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).

Tamayo y Tamayo, M (2001) **El Proceso de la Investigación Científica** México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Peluffo, M y Catalán, E (2002) **Introducción a la Gestión del Conocimiento y su Aplicación al Sector Público** ILPES Naciones Unidas Chile.

SENAC (2002) **Referencias para a Educação Profissionais** do Senac Brasília.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996) **Administración** 6a. Edición. Editorial Pearson, México.

[www.vcl.sld.cu/cpicmv/Valoragre/gestion.htm](http://www.vcl.sld.cu/cpicmv/Valoragre/gestion.htm)

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

Barquisimeto: 14 de Julio de 2006

Estimados Señores::

Con la finalidad de continuar en el desarrollo del trabajo de Grado Titulado "Competencias Basada en Gestión del Conocimiento del Personal de Sistema Hidráulico Yacambú - Quíbor, C.A., se presenta el instrumento seleccionado, diseñado en base a un cuestionario, que permitirá obtener la información relacionada a las variables en estudio.

Es importante resaltar que la aplicación del mismo, se llevará a cabo en diferentes áreas, propias de su organización con la finalidad de detectar las diferentes competencias.

Su opinión es de mucha importancia, para el desarrollo de este trabajo, por lo que se sugiere sea honesto y objetivo al responder, ya que este difunde la validez y confiabilidad.

Agradeciendo el apoyo y colaboración prestada,

Atentamente,

Mario A. Ramírez P.  
C.I: 3.683.785

# CUESTIONARIO

## Parte A (Datos Personales)

Antigüedad en la empresa:

Cargo que desempeña actualmente:

## Parte B

1. ¿Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para realizar mejor su trabajo?
2. ¿Considera que los conocimientos adquiridos a través de la educación formal son determinantes para el desempeño óptimo de sus funciones en su lugar de trabajo?
3. ¿Usted entrega su trabajo con la calidad requerida?
4. ¿Considera usted que lo determinante para el desempeño óptimo de sus funciones es la combinación de los conocimientos y las cualidades personales?
5. ¿Considera que es determinante para el desempeño óptimo de sus funciones las habilidades adquiridas mediante el entrenamiento y la experiencia en el trabajo?
6. ¿Considera usted que se adapta con rapidez a los cambios planteados en su lugar de trabajo?
7. ¿Estos cambios los efectúa en forma efectiva? (Se entiende por efectivo: Grado de rendimiento, fuerza y poder para conseguir un resultado).
8. ¿Cree usted que posee flexibilidad para adaptarse a cambios en su trabajo?
9. ¿Siente usted que tiene habilidad para comunicar sus ideas y planteamiento en forma oral?
10. ¿Y en forma escrita?
11. ¿Siente que en situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta?
12. ¿Cuándo tiene presión de tiempo en el trabajo? ¿Considera que hace una labor eficaz? (Se entiende por eficacia la habilidad para trabajar bajo la presión del tiempo, y la capacidad de responder y trabajar con alto rendimiento en situaciones de alta exigencia).
13. ¿Usted cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades?
14. ¿Demuestra confianza en si mismo y el resultado de su trabajo?
15. ¿Reconoce sus propias capacidades y límites al momento de asumir sus responsabilidades individuales y grupales?
16. ¿Se muestra abierto para apoyar en el aprendizaje de otros compañeros en áreas donde usted tiene experiencia?
17. ¿Demuestra apertura para escuchar solicitudes de clientes internos y externos?
18. ¿Usted entrega su trabajo en el plazo establecido?
19. ¿Considera que es determinante para el óptimo desempeño de sus funciones las cualidades personales, o características personales?

S	CS	N	CN	AV

S: Siempre  
CS: Casi Siempre  
N: Nunca  
CN: Casi Nunca  
AV: Algunas Veces

## **ANEXO 2**





**FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS DE LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO  
 APLICADO AL PERSONAL DE TRABAJADORES DE LAS 17 UNIDADES DE LA EMPRESA  
 SISTEMA HIDRÁULICO YACAMBÚ - QUIBOR. BARQUISIMETO. ESTADO LARA. 2006**

	Siempre		Casi Siempre		Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Total	
ÍTEMES	5		4		3		2		1			
	Fr. Abs.	%	Fr. Abs.	%	Fr. Abs.	%	Fr. Abs.	%	Fr. Abs.	%	Fr. Abs.	%
1	34	58	25	42	0	0	0	0	0	0	59	100
2	50	85	6	10	0	0	0	0	3	5	59	100
3	31	53	28	47	0	0	0	0	0	0	59	100
4	46	78	10	17	0	0	0	0	3	5	59	100
5	56	95	3	5	0	0	0	0	0	0	59	100
6	34	58	25	42	0	0	0	0	0	0	59	100
7	34	58	22	37	0	0	0	0	3	5	59	100
8	31	53	25	42	0	0	0	0	3	5	59	100
9	24	41	28	47	0	0	0	0	7	12	59	100
10	27	46	12	20	0	0	0	0	20	34	59	100
11	25	42	13	23	0	0	0	0	20	35	59	100
12	19	32	18	31	9	16	3	5	9	16	59	100
13	28	47	25	42	0	0	0	0	5	11	59	100
14	44	74	15	26	0	0	0	0	0	0	59	100
15	50	84	9	16	0	0	0	0	0	0	59	100
16	50	84	9	16	0	0	0	0	0	0	59	100
17	50	84	9	16	0	0	0	0	0	0	59	100
18	40	68	12	21	0	0	0	0	6	11	59	100
19	43	73	10	17	0	0	0	0	6	11	59	100