

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DESARROLLO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES
PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)

Presentado por:

BR. María Valentina Verá Ruiz

BR. Silvia Patricia de la Trinidad Pérez Araujo

TRUJILLO, 2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DESARROLLO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES
PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)
Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Licenciada en
Administración de Empresas

Presentado por:

BR. María Valentina Verá Ruiz

BR. Silvia Patricia de la Trinidad Pérez Araujo

TUTOR: MSc. Karelis Paredes

TRUJILLO, 2025

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, fuente de toda inspiración y fortaleza.

A nuestros padres quienes, con su amor inmenso y su incansable esfuerzo, nos brindaron todas las herramientas y oportunidades para alcanzar esta meta. Su sacrificio ha sido nuestra mayor motivación.

A nuestras hermanas y familia, por sus palabras de aliento y alegría que fueron el impulso necesario en los momentos de mayor desafío.

A nuestros amigos, por su comprensión, su paciencia y por compartir con nosotras la emoción de este logro.

Este trabajo es para todos ustedes que, de una u otra forma, hicieron posible este sueño.

María Valentina Verá Ruiz

Silvia Patricia de la Trinidad Pérez Araujo

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios por permitirnos culminar esta etapa tan importante de nuestra vida y por brindarnos la fortaleza y la sabiduría necesarias.

Extendemos nuestro profundo agradecimiento a nuestros padres, Javier Vinicio Vera Barrios, Alejandrina Ruiz, Enrique Pérez y Fraccedy Araujo por su amor incondicional, su apoyo constante y su sacrificio. Sin su invaluable respaldo, este logro no habría sido posible.

A los profesores y tutores, especialmente a la Msc. Karelis Paredes, por su guía experta, su paciencia y sus valiosos conocimientos que nos acompañaron durante todo el proceso de investigación de este trabajo especial de grado. Su dedicación fue fundamental para el desarrollo del mismo.

Asimismo, agradecemos a nuestros compañeros y amigos por el apoyo mutuo, las discusiones enriquecedoras y los momentos de aliento que hicieron más llevadero el camino.

Finalmente, a la Universidad Valle del Momboy, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales por brindar la oportunidad de formarnos y crecer académicamente.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE CUADROS	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE GRAFICOS	9
VEREDICTOS	10
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCION.....	14
CAPITULO I.....	16
EL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del Problema	19
1.2.1 Problema General	19
1.2.2 Problemas Específicos	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 Justificación del estudio	20
1.4.1 Teórica	20
1.4.2 Metodológica.....	20
1.4.3 Práctica.....	21

1.4.4 Social.....	21
1.5 Alcances y limitaciones.....	22
1.5.1 Alcances	22
1.5.2 Limitaciones	22
1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable	22
CAPITULO II	24
MARCO TEÓRICO	24
2.1 Antecedentes de la investigación.....	24
2.2 Bases Teóricas	26
2.2.1 Desarrollo de competencias sustentables	26
2.2.2 Componentes de las competencias	27
2.2.3 Tipos de competencia	28
2.2.4 Competencias básicas	29
2.2.5 Competencias diferenciadoras	29
2.2.6 Gerencia para un desarrollo sustentable.....	31
2.2.7 Modelo para el desarrollo de competencias sustentables.....	33
2.2.8 Modelo utilitario	33
2.2.9 El modelo de las relaciones	34
2.2.10 Funciones de talento humano sustentable	35
2.3 Reseña Histórica	37
CAPITULO III	40

MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 Tipo de investigación	40
3.2 Diseño de la investigación.....	42
3.3 Población y muestra	43
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento	45
3.6 Técnica de Análisis de Datos	48
.....	49
CAPITULO IV	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	50
CAPITULO V	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1 Conclusiones.....	76
5.2 Recomendaciones	77
CAPITULO VI.....	79
LA PROPUESTA.....	79
ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS SUSTENTABLES EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)	79
6.1 Presentación.....	79
6.2Justificación.....	79
6.3 Objetivos de la Propuesta.....	80
6.4 Contenido de la Propuesta.....	81

6.5 Factibilidad de la Propuesta	86
6.6 Factibilidad Educativa.....	87
6.7 Factibilidad Económica.....	88
6.8 Factibilidad Institucional.....	88
6.9 Validación de la Propuesta.....	89
REFERENCIAS	91
ANEXOS	94
Validación del Instrumento 1	94
Validación del Instrumento 2	96
Validación del Instrumento 3	98

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Sistema de Variables	39
Cuadro 2. Distribución de la población de personal administrativo	43
Cuadro 3. Escala de Interpretación para el Coeficiente Alpha Cronbach	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	51
Tabla 2	53
Tabla 3	55
Tabla 4	57
Tabla 5	59
Tabla 6	61
Tabla 7	63
Tabla 8	65

Tabla 9	67
Tabla 10	69
Tabla 11	71
Tabla 12	73

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Competencias básicas.....	51
Gráfico 2. Competencias diferenciadoras	53
Gráfico 3. Diseño de cargo	55
Gráfico 4. Perfiles ocupacionales	57
Gráfico 5. Reclutamiento y selección.....	60
Gráfico 6. Formación y desarrollo	62
Gráfico 7. Modelo para el desarrollo de competencias sustentables.....	64
Gráfico 8. Modelo de grupos de interés.....	66
Gráfico 9. Modelo utilitario	68
Gráfico 10. Modelo de relaciones	70
Gráfico 11. Análisis de puesto	72
Gráfico 12. Sistema de compensación.....	74
Gráfico 13. Estrategias para el desarrollo de competencias sustentable administrativas	82
Gráfico 14. Resumen estrategias para el fortalecimiento en el desarrollo de competencias sustentables	86


VEREDICTOS

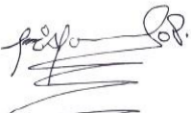
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

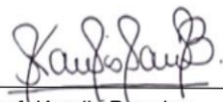
VEREDICTO


Nosotros, Prof. Yerson González, Prof. Luis Coronado y Prof. Karelis Paredes, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **DESARROLLO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**, que presenta la Br. **VERA RUIZ, MARÍA VALENTINA**, portadora de la C.I. No. **29.994.215**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

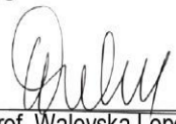
En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete (17) días del mes de Julio del año dos mil veinticinco.


 Prof. Yerson González
C.I. 14.149.542
JURADO


 Prof. Luis Coronado
C.I. 11.613.363
PRESIDENTE DEL JURADO


 Prof. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
TUTOR


 Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO



 Prof. Walevska Lopez
C.I. 10.104.896
VICERRECTORA
ACADÉMICA


VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

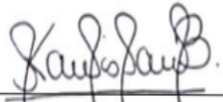
VEREDICTO


Nosotros, Prof. Yerson González, Prof. Luis Coronado y Prof. Karelis Paredes, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **DESARROLLO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**, que presenta la Br. **PÉREZ ARAUJO, SILVIA PATRICIA DE LA TRINIDAD**, portadora de la C.I. No. **30.302.464**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

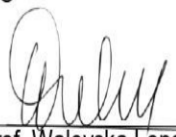
En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete (17) días del mes de Julio del año dos mil veinticinco.


 Prof. Yerson González
 C.I. 14.149.542
 JURADO


 Prof. Luis Coronado
 C.I. 11.613.363
 PRESIDENTE DEL JURADO


 Prof. Karelis Paredes
 C.I. 14.799.624
 TUTOR


 Prof. Héctor Antúnez
 C.I. 9.364.278
 DECANO


 Prof. Walevka Lopez
 C.I. 10.104.896
 VICERRECTORA
 ACADÉMICA



RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es analizar el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM). El tipo de investigación se sitúa dentro del enfoque en el paradigma cuantitativo. La modalidad de estudio es de campo no experimental. La población por ser finita objeto de estudio se considera en su totalidad para la investigación, siendo de carácter limitado, ya que la constituyen un grupo concreto y controlable de personas, específicamente veintisiete (27) trabajadores, a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado construido por 24 ítems. El instrumento fue validado por juicio de tres (03) expertos, y su confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0.81, lo que lo ubica dentro de una categoría de confiabilidad buena. Los datos se analizaron y los resultados obtenidos comprobaron que los indicadores que requieren mejora incluyen en la comprensión de la función de administración, las especificidades de los gerentes, los estilos de liderazgo, las habilidades de planificación, motivación, y la postura de autocontrol. A partir de los datos obtenidos y analizados, se formularon conclusiones alineadas con los objetivos propuestos, las cuales permiten establecer un diagnóstico sobre el estado actual de las competencias sustentables en el personal administrativo y ofrecer estrategias orientadas a su desarrollo efectivo. Además, indicaron que es crucial capacitar al personal administrativo para mejorar el desempeño de la organización y mantenerse actualizado, que la entidad debería desarrollar programas de capacitación para renovar o incrementar las habilidades sustentables. Lo cual nos permitió proponer estrategias que permitan fortalecer el desarrollo de las competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

Palabras clave: Competencias, sustentabilidad, estrategias.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to analyze the development of sustainable competencies in the administrative staff of the Universidad Valle del Momboy (UVM). The type of research is situated within the approach in the quantitative paradigm. The study modality is non-experimental field. The population, being finite, the object of study is considered in its entirety for the research, being of a limited nature, since it constitutes a specific and controllable group of people, specifically twenty-seven (27) workers, to whom a structured questionnaire constructed by 24 items was applied. The instrument was validated by the judgment of three (03) experts, and its reliability was determined using Cronbach's Alpha coefficient, yielding a value of 0.81, which places it within a good reliability category. The data were analyzed and the results obtained confirmed that the indicators that require improvement include the understanding of the administration function, the specificities of managers, leadership styles, planning skills, motivation, and self-control stance. Based on the data obtained and analyzed, conclusions aligned with the proposed objectives were formulated, which allow establishing a diagnosis of the current state of sustainable competencies in administrative personnel and offering strategies aimed at their effective development. In addition, they indicated that it is crucial to train administrative personnel to improve the organization's performance and keep up to date, that the entity should develop training programs to renew or increase sustainable skills. This allowed us to propose strategies that allow strengthening the development of sustainable competencies in the administrative staff of the Universidad Valle del Momboy (UVM).

Keywords: Competencies, sustainability, strategies.

INTRODUCCION

La tendencia en recursos humanos, particularmente la administración por competencias, es un recurso valioso que facilita el logro de metas empresariales y añade valor a la estrategia empresarial. Además, para fomentar la dedicación de los empleados al comprender el trabajo que desempeñan y su efecto en la consecución de los objetivos, promoviendo la permanencia del talento, incentivando al personal y mejorando la productividad y el desempeño.

Las habilidades del talento humano sustentable abarcan una variedad de capacidades y saberes que superan las competencias técnicas convencionales. Esto abarca la habilidad para entender y enfrentar los retos ambientales y sociales, la capacidad para tomar decisiones éticas y sostenibles, y la disposición para encabezar transformaciones positivas en las organizaciones y comunidades donde funcionan.

Partiendo de la situación antes mencionada, la competencia es una característica intrínseca en un individuo que está vinculada de manera causal con un desempeño exitoso en un cargo laboral. Las habilidades pueden abarcar motivos, características personales, ideas sobre uno mismo, posturas o principios. Por ello, Fernández (2006) menciona que cualquier atributo individual que se pueda evaluar con confianza y que permita evidenciar las diferencias entre el trabajador que presenta un rendimiento con resultados sobresalientes y aquel que los demuestra.

Según Matos (2009), Ansorena (1996) propone que una competencia o rasgo personal del comportamiento de un individuo es una característica de su conducta, la cual permite categorizar de manera lógica y confiable el comportamiento enfocado en la tarea.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue examinar la evolución de habilidades sustentables en el equipo administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

Así, se anticipa que esta entidad alcance un grado de cambio que les facilite optimizar sus procesos acordes a los objetivos propuestos, considerando las estrategias que se sugieren para potenciar el desarrollo de habilidades sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM). Para alcanzar este objetivo, se segmentó la labor en cinco (6) capítulos, que se detallan a continuación:

El estudio concluye con la exposición del Capítulo VI, correspondiente a la propuesta que se presenta a continuación. Su objetivo principal es resaltar cómo, mediante estrategias sugeridas, potenciar el desarrollo de habilidades sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El panorama mundial de la sostenibilidad plantea diversos desafíos para la humanidad, destacándose particularmente la imperativa necesidad de formar individuos capacitados para afrontar las complejidades inherentes a los problemas ambientales contemporáneos, así como para contribuir a la edificación de una sociedad autónoma, justa y equilibrada. Esta situación conlleva, inevitablemente, una transformación profunda en los paradigmas y enfoques organizacionales, al igual que en los lineamientos y contenidos que orientan a las organizaciones en su contexto operativo.

Según lo establecido por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), se entiende por desarrollo sostenible a aquel proceso capaz de satisfacer las demandas presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. futuras ocurridas futuras para satisfacer sus necesidades personales. Esta definición ha generado un amplio debate en los ámbitos público, político y académico, favoreciendo la aparición de nuevas ideas. nuevos enfoques de discusión vinculados con la sostenibilidad. Simultáneamente, surgen visiones que fomentan la independencia y perciben el desarrollo sostenible como una estrategia de desarrollo sostenible. estrategia integradora enfocada en promover la creación de una sociedad libre, justa y equilibrada, es decir, auténticamente sustentable.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2018) subraya que una de las transformaciones prioritarias para las organizaciones consiste en incorporar el desarrollo de competencias sostenibles dentro de sus equipos humanos, lo cual cataliza modificaciones sustanciales en las culturas organizacionales, así como en las habilidades, valores y actitudes, con el propósito de construir una sociedad más equitativa y sustentable.

Bajo esta perspectiva, el concepto del desarrollo sostenible subraya la importancia de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones venideras para cubrir las propias. Esta visión holística busca balancear los elementos económico, social y ambiental, promoviendo un crecimiento caracterizado por la equidad, la inclusión y la armonía con el entorno natural. Así pues, se fomenta un modelo de crecimiento que beneficie a todas las personas, ya sea en el presente o en el futuro.

Resulta fundamental destacar que gobiernos, empresas e individuos están llamados a apoyar al cuidado del medio ambiente. No obstante, diversas organizaciones han implementado programas especializados para desarrollar estas habilidades y conocimientos con la finalidad de educar a la población sobre el calentamiento global y el cambio climático, fenómenos que pueden impactar negativamente a quienes no logren adaptarse a estas transformaciones.

En el contexto contemporáneo de globalización y acceso continuo a internet, la información disponible es prácticamente ilimitada (Damen, 1987). Sin embargo, el simple acceso a los datos no garantiza el éxito organizacional; el factor verdaderamente determinante radica en la capacidad de las personas y organizaciones para cultivar competencias sostenibles que les permitan adaptarse, innovar y mantener su competitividad en un entorno dinámico.

Para las organizaciones contemporáneas, resulta esencial fomentar una cultura que promueva el aprendizaje continuo, la innovación y la sostenibilidad, aprovechando las oportunidades que ofrecen internet y la globalización, con el fin de asegurar su permanencia y crecimiento a largo plazo.

Entender este elemento organizacional implica analizar la cultura desde un enfoque antropológico, considerándola como un conjunto dinámico y relativamente flexible, estable de estilos de vida, convicciones, valores y comportamientos que comparte una comunidad. En el ámbito organizacional, la cultura hace referencia concretamente a la compañía o entidad, y al fusionar ambos términos, la cultura de la organización puede transformarse en una cultura

organizacional. Definir como el área de investigación que analiza las maneras de interacción, conducta y crecimiento de las personas dentro de una organización, constituyendo de esta manera una micro sociedad.

Como señala Chiavenato (2007), la cultura organizacional constituye un elemento diferenciador entre las empresas. Frecuentemente, una cultura sólida y valorada por sus integrantes resulta tan significativa que permite a la sociedad reconocer y distinguir claramente una organización de otra. Dada la relevancia de este aspecto, resulta necesario enfocarse en el desarrollo y evolución de la cultura dentro de las organizaciones.

Por esta razón, resulta vital que las organizaciones inviertan en el desarrollo de las habilidades de su personal, comenzando con la formación y proporcionando oportunidades para que los individuos adquieran competencias técnicas y personales que les permitan manejar situaciones complejas, adaptarse a cambios en el entorno y en la sociedad, así como tomar decisiones éticas y socialmente responsables en contextos desafiantes. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar el desarrollo de competencias sostenibles en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM), con la finalidad de promover la responsabilidad en sostenibilidad dentro de una institución que integra enfoques tradicionales y modernos de diversas teorías.

Si bien la Universidad Valle del Momboy (UVM) ha manifestado su compromiso con la sostenibilidad a través de su misión, visión y principios institucionales, se percibe una posible discrepancia entre esta narrativa institucional y la realidad práctica. Por consiguiente, este estudio busca proponer estrategias que impulsen la mejora de las competencias sostenibles en el personal administrativo de la UVM.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo es el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM)?

1.2.2 Problemas Específicos

¿Cuáles son las competencias sustentables relevantes en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM)?

¿Cuáles son las áreas de fortaleza y debilidad en el desarrollo de las competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM)?

¿Qué elementos se deben considerar para el diseño de estrategias y recomendaciones para fortalecer el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM)?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar las competencias sustentables relevantes en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

Determinar las áreas de fortaleza y debilidad en el desarrollo de las competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

Proponer estrategias que permitan fortalecer el desarrollo de las competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

1.4 Justificación del estudio

1.4.1 Teórica

El marco teórico que sustenta esta investigación se fundamenta en la comprensión de cómo el cultivo de capacidades orientadas hacia la sostenibilidad ha generado transformaciones sustanciales en el rendimiento laboral dentro del ámbito organizacional latinoamericano. La evidencia teórica sugiere que el fortalecimiento de estas competencias ejerce una influencia considerable sobre múltiples dimensiones del desempeño profesional, incluyendo el desarrollo de la inteligencia emocional, la optimización de los mecanismos de reclutamiento y selección de personal, la consolidación de una orientación genuina hacia el servicio, y la estructuración de programas integrales de formación continua.

La integración de estos componentes genera dinámicas de cambio organizacional que propician la adopción de metodologías pedagógicas innovadoras, fundamentadas en principios de aprendizaje colaborativo y autodirigido, coherentes con los postulados del constructivismo educativo. Esta aproximación teórica permite comprender cómo tales procesos contribuyen al fortalecimiento del compromiso institucional del personal administrativo, al tiempo que promueven el desarrollo de competencias específicamente vinculadas con la sostenibilidad organizacional y ambiental.

1.4.2 Metodológica

La relevancia metodológica de esta investigación reside en su potencial para establecer las bases conceptuales y procedimentales necesarias para el diseño y validación de instrumentos de medición especializados. Estos instrumentos permitirán realizar diagnósticos precisos y evaluaciones sistemáticas del grado de consolidación de las competencias sostenibles en el ámbito organizacional, con el propósito fundamental de potenciar y perfeccionar las habilidades previamente adquiridas por el personal.

Adicionalmente, los hallazgos derivados de este estudio constituirán un aporte significativo al acervo de conocimiento científico disponible, proporcionando información empírica de alto valor para el desarrollo de futuras investigaciones orientadas hacia la comprensión y el fortalecimiento de competencias sostenibles en diversos contextos organizacionales, tanto a nivel nacional como internacional.

1.4.3 Práctica

La relevancia práctica de este estudio se evidencia en su aporte directo a la mejora de la administración de recursos humanos en el contexto administrativo universitario. Los resultados previstos abarcan la puesta en marcha de estrategias que fomenten una gestión más eficaz de los recursos existentes, una disminución notable de los gastos de operación y la reducción del impacto ambiental producido por las tareas diarias del personal administrativo de la institución.

Esta orientación práctica busca establecer un modelo replicable de gestión sostenible que pueda ser adaptado y aplicado en diferentes contextos organizacionales, contribuyendo así al desarrollo de prácticas administrativas más responsables y eficientes desde el punto de vista ambiental y económico.

1.4.4 Social

La justificación social de este estudio se centra en su capacidad para catalizar la adopción de prácticas sostenibles dentro de las estructuras organizacionales, funcionando como un mecanismo impulsor para la construcción de una cultura institucional sólida en materia ambiental. Esta transformación cultural no solo beneficia a la organización específica objeto de estudio, sino que contribuye de manera más amplia a los esfuerzos globales orientados hacia el logro del desarrollo sostenible.

El impacto social esperado incluye la formación de individuos más conscientes y comprometidos con la sostenibilidad, quienes posteriormente actuarán como agentes

multiplicadores de estas prácticas en sus respectivos entornos profesionales y personales, generando así un efecto expansivo que trasciende los límites institucionales.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

Esta investigación incluye un estudio exhaustivo de los constructos teóricos vinculados a las competencias sostenibles, creando un sólido marco conceptual que simplifica la realización efectiva de los objetivos concretos previamente establecidos. La investigación comprende la identificación, descripción y valoración de las habilidades sostenibles pertinentes al ámbito administrativo universitario, ofreciendo un fundamento sólido para la creación de estrategias de intervención específicas.

1.5.2 Limitaciones

En cuanto a limitaciones temporales, la realización de este estudio se limita al periodo académico de 2024 a 2025, concentrándose particularmente en el sector administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM). La realización del análisis se llevará a cabo a través del uso óptimo de los recursos humanos, técnicos y financieros existentes en la institución, lo que podría implicar algunas restricciones respecto al ámbito y profundidad de algunas dimensiones del estudio.

1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable

Esta investigación se vincula estratégicamente con la filosofía institucional enfocada en la creación de modelos de administración sustentable, con el objetivo principal de mejorar los procesos administrativos a través de la implementación de estrategias innovadoras que potencien las habilidades sostenibles del personal. El propósito de la investigación es alcanzar una sincronización consistente entre los objetivos de sostenibilidad institucional y el desarrollo de habilidades eficaces que promuevan tanto el desarrollo humano sostenible como la adopción de conductas respetuosas con el entorno.

La propuesta incluye el estímulo de la creatividad organizacional, la consolidación del conocimiento especializado, y el fortalecimiento de la adaptabilidad tecnológica a través de la implementación de herramientas colaborativas y estrategias metodológicas que faciliten su integración efectiva en los procesos cotidianos. Asimismo, se contempla el fomento del bienestar integral, el crecimiento personal y profesional, así como la promoción de la salud ocupacional de los miembros de la organización, mediante el desarrollo de acciones específicas orientadas hacia el apoyo mutuo y el compromiso altruista.

Finalmente, el estudio propone la consolidación de la sostenibilidad organizacional mediante el establecimiento de sistemas de comunicación interna eficientes y eficaces, que garanticen niveles óptimos de información, participación activa y cohesión institucional. Esta estrategia busca fortalecer el sentido de pertenencia, el compromiso institucional y la lealtad del personal hacia la organización, mediante el desarrollo sistemático y la aplicación práctica de competencias sostenibles en el contexto administrativo universitario.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes investigativos constituyen el conjunto de elementos contextuales, conceptuales y empíricos que proporcionan el sustento necesario para la delimitación y comprensión del problema objeto de estudio. Su función primordial consiste en identificar, contextualizar e interpretar la problemática planteada, considerando el estado actual del conocimiento sobre el fenómeno investigado. De esta manera, los antecedentes seleccionados mantienen una vinculación directa o implícita con la temática abordada y contribuyen sustancialmente al fortalecimiento del marco teórico conceptual.

Como primera referencia, se examina la investigación desarrollada por Parra (2021), denominada "Habilidades personales y profesionales empleadas por directivos en situaciones de incertidumbre financiera", presentada como trabajo especial de grado en la Universidad de Carabobo para la obtención del título de Magíster en Gerencia. El propósito central de este estudio consistió en identificar las competencias fundamentales que emplean los altos directivos en empresas aseguradoras de Valencia, estado Carabobo, las cuales han propiciado una gestión eficaz en entornos de incertidumbre económica caracterizados por volatilidad financiera, procesos inflacionarios y reducción de ingresos.

La investigación, caracterizada como un estudio de campo con enfoque mixto secuencial (Creswell, 2003), incluyó una muestra conformada por 22 directivos de nivel ejecutivo. Los hallazgos revelaron que el 47,4% de los participantes identificaron como competencias personales más frecuentemente utilizadas la responsabilidad, la comunicación efectiva, la resolución de problemas, la negociación y el trabajo colaborativo. En contraste, el 52,6% destacó como competencias profesionales más significativas la gestión del talento humano, la administración de recursos, la planificación estratégica y la obtención de resultados

organizacionales. Esta investigación constituye un aporte fundamental al proporcionar bases conceptuales sólidas sobre el constructo de competencias, elemento crucial para el desarrollo del presente estudio.

Adicionalmente, se considera el trabajo desarrollado por Márquez y Ojeda (2022), titulado "Propuesta de un perfil de habilidades gerenciales para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente", elaborado para optar al título de Licenciados en Administración. El objetivo principal consistió en establecer un perfil de competencias gerenciales que fortaleciera la competitividad institucional de la unidad organizacional.

Este análisis, de carácter descriptivo y de diseño de campo, tomó como grupo objetivo a todos los miembros de la Dirección de Deportes. Mediante el uso de encuestas estructuradas y entrevistas no estructuradas, se detectaron debilidades importantes en habilidades vinculadas al logro y la acción, además de carencias en otras áreas de competencia. Como principales conclusiones, se sugirió un perfil de habilidades específicamente ajustado a las demandas operativas de la unidad. Este precedente robustece esta investigación al proporcionar instrumentos conceptuales y metodológicos útiles para el estudio de habilidades en entornos organizativos.

Igualmente, sobresale el estudio llevado a cabo por Quimis y Rivera (2022) titulado "Diseño de un modelo de administración de recursos humanos por competencias para la empresa ELICROM CIA LTDA", que se presentó como tesis de grado en la Universidad de Guayaquil para conseguir el título de Ingenieros Comerciales. El estudio empleó una metodología descriptiva y se ocupó de una población de 100 empleados. A través del uso de encuestas especializadas, se recolectó información con el objetivo de elaborar un manual de habilidades laborales que permitiera una distribución más eficaz del personal de acuerdo a sus competencias disciplinarias, genéricas y organizacionales. La validez del instrumento se

corroboró a través de la valoración de especialistas en el campo. Este análisis ofrece una base metodológica significativa, estrechamente relacionada con la variable competencia sustentable.

Finalmente, se incorpora el estudio desarrollado por Ramírez y Vergara (2024), titulado "Habilidades del talento humano sustentable y sostenible en tiempos complejos", publicado en la Revista Tajamar, volumen 3(1), páginas 19-31. En este artículo se examinan las competencias fundamentales que debe poseer el talento humano para promover la sostenibilidad y responsabilidad organizacional. Se enfatiza la relevancia de invertir en la formación continua del personal para enfrentar contextos complejos, adaptarse a transformaciones ambientales y sociales, y tomar decisiones fundamentadas en principios éticos. Este trabajo ofrece un esquema conceptual valioso para la definición de dimensiones e indicadores asociados al desarrollo de competencias sustentables, constituyendo un insumo fundamental para el presente estudio.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Desarrollo de competencias sustentables

La conceptualización de competencias ha evolucionado significativamente en el ámbito académico y profesional. Torres (2008) plantea que las competencias constituyen una amalgama integrada de comportamientos, habilidades y conocimientos que resultan fundamentales para el desarrollo integral del individuo, tanto en su dimensión personal como en su desempeño profesional.

En una perspectiva complementaria, Spencer y Spencer (citados en Gil, 2007) proponen una conceptualización de las competencias laborales como manifestaciones comportamentales observables que facilitan el logro de un rendimiento productivo óptimo. Esta aproximación entiende las competencias como la integración sistemática de saberes, habilidades y actitudes

indispensables para el ejercicio profesional, lo cual permite al individuo enfrentar desafíos laborales complejos y participar de manera proactiva en su ambiente de trabajo.

Según Cruz y Vega (2001), la metodología fundamentada en competencias es una herramienta estratégica sumamente efectiva para la toma de decisiones organizacionales, ya que ofrece datos exactos y objetivos acerca de las habilidades del talento humano, simplificando procesos vitales como la elección de personal, la elaboración de programas de formación, los sistemas de ascensos y la organización de trayectorias profesionales. En resumen, la administración basada en competencias fomenta una gestión más estratégica, enfocada en el desempeño y el desarrollo sostenible tanto de los empleados como de la organización en general.

2.2.2 Componentes de las competencias

La estructura conceptual de las competencias ha sido objeto de análisis detallado por diversos autores. Rábago (2010) identifica los componentes fundamentales de la competencia como elementos interrelacionados que incluyen:

- a) Características físicas y de personalidad: Atributos individuales que influyen en el desempeño profesional;
- b) Autoconcepto: Dimensión que abarca el autoconocimiento y la autopercepción, elementos que ejercen influencia directa sobre las conductas profesionales;
- c) Motivos: Factores internos relacionados con los deseos e impulsos que incentivan determinadas acciones y comportamientos;
- d) Conocimiento: Conjunto de datos, información y formación académica y experiencial adquiridos a lo largo del desarrollo profesional;
- e) Habilidades: Capacidades tanto físicas como mentales que permiten la ejecución efectiva de tareas específicas.

La perspectiva de Gramingna (2002) establece que la gestión de recursos humanos fundamentada en competencias representa un paradigma administrativo esencial que facilita la evaluación precisa de las capacidades individuales inherentes a cada función organizacional. Este enfoque metodológico no se limita únicamente a las destrezas específicas requeridas para funciones particulares, sino que abarca también las habilidades estratégicas globales de la entidad organizacional.

La implementación de esta metodología resulta fundamental, ya que facilita el reconocimiento, desarrollo y aplicación efectiva de competencias clave tanto a nivel individual como organizacional, promoviendo un alineamiento estratégico indispensable para el logro de los objetivos corporativos y la optimización del capital humano de manera sostenida.

Saracho (2005) advierte sobre ciertas limitaciones inherentes a la gestión por competencias, particularmente su elevado costo económico y el tiempo prolongado requerido para su implementación y evaluación efectiva. Sin embargo, el autor destaca que los efectos derivados de esta metodología son considerablemente más profundos y duraderos que otras intervenciones individuales, generando un impacto significativo en los resultados organizacionales a largo plazo.

2.2.3 Tipos de competencia

La tipología de competencias ha sido conceptualizada a través de diversos modelos teóricos. El modelo del iceberg, desarrollado por Spencer y Spencer y referenciado en Alles (2006), emplea una analogía metafórica para clasificar las habilidades humanas en elementos visibles y ocultos. La porción visible del iceberg comprende habilidades y conocimientos que pueden ser fácilmente identificados, medidos y desarrollados, incluyendo capacidades técnicas y saberes específicos del área profesional.

En la superficie se encuentran valores, actitudes y características de personalidad, factores que son más complicados de identificar pero que tienen un impacto crucial en el

comportamiento profesional y en la implementación eficaz de habilidades en diferentes contextos organizativos. Entender y manejar estos elementos internos es crucial para un desarrollo completo y eficaz de habilidades tanto profesionales como personales.

Ernst y Young (2008) sostienen que cada individuo posee un conjunto único de conocimientos, habilidades y talentos que constituyen sus atributos personales distintivos, los cuales pueden evaluarse objetivamente en función de su desempeño en un puesto determinado. Esta evaluación permite valorar la idoneidad y efectividad del individuo en diversas tareas o roles organizacionales, facilitando la toma de decisiones estratégicas en gestión del talento humano.

2.2.4 Competencias básicas

Las habilidades básicas representan el pilar educativo fundamental que todo individuo necesita para su crecimiento integral, incluyendo el pensamiento lógico-matemático y las destrezas comunicativas que permiten la implementación eficaz de estos saberes en diferentes tareas productivas, económicas, sociales y naturales. Estas habilidades constituyen la base esencial que posibilita al individuo administrar eficazmente su ambiente de trabajo, cultural, personal y social.

Estas competencias esenciales abarcan un conjunto completo y adaptable de saberes, habilidades y actitudes que se obtienen durante el proceso de educación obligatoria, que representan el fundamento firme para el avance futuro de habilidades más especializadas y avanzadas, incluyendo especialmente las capacidades cognitivas superiores.

2.2.5 Competencias diferenciadoras

Las competencias diferenciadoras constituyen aquellas características personales distintivas que permiten a un individuo sobresalir y distinguirse, trascendiendo los saberes y destrezas comunes que comparten todos los miembros de un grupo o profesión. En el contexto organizacional, estas competencias específicas facilitan que un empleado se destaque en el

desempeño de sus funciones y responsabilidades, distinguiéndose favorablemente de sus pares y colegas.

La conceptualización desarrollada por Spencer y Spencer (1993, citados en Calderón & Naranjo, 2004) establece que las competencias diferenciadoras o centrales mantienen una vinculación estrecha con aspectos profundos de la personalidad, incluyendo elementos como la autoestima, el sistema de valores, las actitudes y las motivaciones intrínsecas. Estos elementos resultan cruciales para distinguir a los individuos en el ámbito laboral y constituyen factores determinantes para su éxito en diversos roles organizacionales.

El desarrollo de habilidades blandas requiere la implementación de intervenciones estratégicas que incluyan talleres especializados con metodologías orientadas a generar un impacto sostenible a mediano y largo plazo. Además, resulta fundamental crear espacios de práctica donde las personas puedan aplicar y consolidar los aprendizajes adquiridos, integrando estas habilidades de forma natural y orgánica en su comportamiento profesional cotidiano.

La adquisición efectiva de habilidades blandas demanda talleres específicos y experiencias cotidianas que permitan su consolidación práctica. La gestión fundamentada en competencias encuentra aplicación en diversas áreas estratégicas de recursos humanos, tales como:

a) Creación de puestos y perfiles laborales: Define las habilidades específicas necesarias para garantizar un desempeño sobresaliente y perfectamente alineado con la estrategia organizacional establecida.

b) Motivación y selección: Busca identificar individuos con habilidades de aprendizaje y coeficiente emocional adecuados a la cultura organizacional y el sistema de valores de la empresa.

c) Capacitación y crecimiento: La educación continua representa un principio universal que facilita el desarrollo integral y profesional, permitiendo que el empleado supere las exigencias básicas del puesto y alcance niveles superiores de desempeño.

d) Planes de desarrollo profesional: Capacita al personal para reemplazos futuros, enfocándose particularmente en niveles medios y altos, potenciando la movilidad interna y la eficiencia laboral (Gallego, 2001).

e) Administración del rendimiento: Proceso integral que abarca selección, evaluación, retroalimentación y desarrollo personal, centrado tanto en resultados cuantitativos como en comportamientos cualitativos (Marelli, 2000).

f) Compensación y beneficios: Fundamentada en principios de equidad interna y competitividad externa, donde las habilidades predicen el desempeño y logros, y permiten establecer comparaciones de competencias entre diferentes organizaciones (Moreno, 2004).

2.2.6 Gerencia para un desarrollo sustentable

Según Giglo (2001), la evolución de los mecanismos productivos mantiene una relación intrínseca con la utilización masiva de recursos materiales y la creación de subproductos de desecho. Esta dinámica ocasiona repercusiones desfavorables en el tejido social mediante el agotamiento de las reservas naturales disponibles, la merma en la capacidad de regeneración ecosistémica y la saturación de los sistemas ambientales destinados al manejo de residuos.

Tales consecuencias provocan cargas económicas que ejercen influencia en el ámbito político, incentivando la formulación de normativas regulatorias y la adopción de medidas orientadas a atenuar el deterioro del medio ambiente, al tiempo que promueven modelos de crecimiento que sean ecológicamente sostenibles.

La sostenibilidad en el desarrollo presenta desafíos complejos que trascienden múltiples dimensiones: la esfera económica, los procesos productivos, las dinámicas sociales, las

manifestaciones culturales, la arena política, el ámbito científico y las decisiones individuales. Este concepto puede interpretarse como un mecanismo de ajuste continuo mediante el cual las colectividades humanas modifican sus formas de relacionarse para preservar su estabilidad interna ante las variaciones del entorno natural.

López (2009) argumenta que, en el contexto empresarial, la resiliencia organizacional se comprende como la competencia institucional para enfrentar eventualidades no anticipadas, promover medidas de carácter preventivo y establecerse como un pilar fundamental dentro de la planificación estratégica, destacando su carácter anticipativo como elemento crucial para la perdurabilidad y el logro organizacional a largo plazo.

Desde la perspectiva administrativa, resulta esencial desarrollar directrices operativas y factibles que faciliten la incorporación de los principios de sostenibilidad en los procesos de gestión. Estas directrices deben cimentarse en fundamentos culturales que reconozcan el valor del pensamiento racional, la perspectiva integradora ante las problemáticas y la capacidad de autodeterminación en los procesos decisionales.

Una orientación gerencial hacia la sostenibilidad procura integrar los fundamentos del desarrollo sostenible como núcleo central del esquema empresarial, abarcando las variables sociales, analizando las consecuencias ambientales y ecológicas, mientras genera rendimientos económicos satisfactorios.

El liderazgo organizacional debe impulsar la receptividad y la conciencia hacia el contexto circundante, fortalecer el espíritu de pertenencia comunitaria y estimular la creatividad en sintonía con las exigencias sociales. Esto conlleva la necesidad de equilibrar requerimientos diversos y ocasionalmente contradictorios, tales como la gestión eficiente de costos, la mitigación de riesgos potenciales, la protección de la reputación institucional y la expansión responsable hacia nuevos mercados.

2.2.7 Modelo para el desarrollo de competencias sustentables

2.2.7.1 Modelo de los grupos de interés.

En esta propuesta conceptual, el área de gestión del talento humano asume el rol protagónico, mientras que la valoración de la eficiencia del personal se fundamenta en las percepciones que los usuarios desarrollan respecto a su desempeño funcional. La premisa fundamental establece que el componente humano alcanza su máximo potencial cuando adopta una orientación centrada en el servicio, proporcionando resultados tangibles e intangibles que generen satisfacción en el cliente.

Tsui (1987) argumenta que las entidades organizacionales experimentan la influencia de múltiples grupos de interés, cada uno caracterizado por requerimientos específicos y perspectivas particulares sobre la eficacia y el rendimiento institucional. Esta perspectiva subraya la relevancia de administrar estratégicamente las relaciones con dichos grupos para asegurar la continuidad y el éxito organizacional.

Entre las fortalezas más destacadas de este modelo se encuentra la incorporación de diversos grupos de interés en el proceso evaluativo del capital humano, trasladando la responsabilidad desde el departamento especializado hacia el compromiso demostrado. No obstante, presenta ciertas limitaciones significativas, ya que las expectativas de los grupos pueden divergir del rendimiento efectivo, además de que frecuentemente desconocen los costos asociados o las repercusiones globales. La evaluación a través de grupos de interés constituye una fuente de información valiosa para dimensionar el talento humano organizacional.

2.2.8 Modelo utilitario

El modelo utilitario propuesto por Boudreau y Berger (1985) concentra la gestión del talento humano en la maximización del valor que la organización obtiene mediante sus

prácticas y políticas institucionales, alineándolas estratégicamente con los objetivos empresariales para impulsar tanto la eficiencia como la efectividad organizacional.

Su propósito fundamental consiste en identificar y implementar prácticas que optimicen el rendimiento institucional, incrementen la productividad y generen valor agregado para los stakeholders, mediante el análisis y evaluación sistemática de las prácticas existentes para innovar y potenciar los resultados organizacionales.

Este modelo reconoce que el personal y los costos asociados a su gestión representan aproximadamente el 57% del valor total de bienes y servicios generados internamente por la organización.

Entre sus ventajas más notables, destaca su capacidad para transformar las prácticas de gestión del talento humano en indicadores financieros comprensibles para los directivos, facilitando la identificación de aquellas prácticas que presentan menor productividad.

2.2.9 El modelo de las relaciones

Este enfoque se concentra en las prácticas vinculadas con la gestión del talento humano, considerando que la eficacia organizacional se materializa cuando estas prácticas se alinean coherentemente con la estrategia institucional. Parte del principio de que las tácticas de gestión no emergen de manera aislada, sino en estrecha conexión con los planes estratégicos organizacionales.

El análisis adopta el modelo de grupos de interés para concentrarse en la variable de efectividad, dado que permite identificar grupos específicos dentro de la estructura organizacional cuya percepción sobre la gestión del talento humano resulta relevante para la investigación.

2.2.10 Funciones de talento humano sustentable

El rendimiento laboral en la administración del talento humano se evalúa mediante prácticas específicas:

a) **Análisis de puestos:** Requiere la realización de entrevistas con especialistas y observación directa para detallar minuciosamente los procesos organizacionales (Rodríguez & Sabastián, 2014).

b) **Reclutamiento:** Proceso sistemático de divulgación de vacantes y selección de aspirantes competentes, influenciado por las necesidades empresariales, la oferta y demanda laboral, las tendencias del mercado y las demandas globales (Chiavenato, 2011).

c) **Selección:** Identifica candidatos idóneos mediante la aplicación de pruebas de conocimientos, actitudes, inteligencia y personalidad, adaptadas específicamente al cargo (Chiavenato, 2011).

d) **Sistema de compensación:** Incluye procedimientos diseñados para motivar y satisfacer las necesidades del trabajador mediante retribuciones, estímulos y beneficios (Parker et al., 2013).

Dolan (2007) destaca que la gestión estratégica del capital humano constituye un elemento clave para obtener ventajas competitivas sostenibles, alineando las estrategias empresariales con el talento disponible para potenciar capacidades y motivaciones, contribuyendo efectivamente al logro de los objetivos organizacionales.

Calderón (2010) afirma que la administración del talento humano contemporánea adopta un enfoque integral, superando la gestión tradicional de personas para contribuir significativamente a los objetivos organizacionales mediante estrategias y desarrollo del potencial individual, promoviendo tanto el crecimiento personal como institucional.

El enfoque actual se orienta hacia una gestión sustentable que considera los efectos económicos, sociales y ambientales, permitiendo a las empresas incrementar su competitividad y gestionar las presiones de instituciones y grupos de interés comprometidos con la responsabilidad empresarial Ramírez (2022) plantea que las competencias del talento humano sostenible representan un enfoque esencial en la gestión contemporánea, que trasciende las técnicas convencionales, integrando valores y prácticas de sostenibilidad en la cultura organizacional. El desarrollo de estas competencias busca no solamente mejorar el rendimiento organizacional, sino también contribuir a la protección ambiental, la responsabilidad social y la construcción de un entorno laboral ético y resiliente.

La integración de estos principios resulta fundamental para asegurar un crecimiento sostenible y responsable a largo plazo, garantizando una transición segura para las generaciones futuras y planteando nuevos desafíos para el progreso organizacional.

La gestión empresarial abarca procesos administrativos, estrategias, objetivos y recursos que conforman el ecosistema organizacional, requiriendo un esfuerzo multidisciplinario para mantener la operatividad institucional. A lo largo del tiempo, la gestión ha evolucionado a través de diversos modelos administrativos que definen la utilización de los recursos disponibles.

El capital humano, anteriormente subestimado, ha adquirido importancia gracias a las luchas sindicales y los pronunciamientos de organismos como la OIT y la ONU. Valencia et al. (2013) identifican dos fenómenos relevantes en la gestión contemporánea: la generación de conocimiento para mejorar procesos organizacionales y la aplicación de la teoría de ventaja competitiva mediante la maximización del recurso humano.

Las organizaciones dependen directamente de las personas para operar, crear productos y servicios, atender clientes, competir y alcanzar metas estratégicas establecidas.

Chiavenato (2013) sostiene que la gestión debe comprometerse profundamente con los empleados, reconociendo que las organizaciones no existirían sin su vitalidad, motivación, creatividad y razonamiento.

Una administración eficiente no solo busca cumplir objetivos organizacionales, sino también valorar y fortalecer el capital humano, considerando su bienestar y desarrollo como elementos clave para el éxito organizacional.

Además, el campo de la gestión del talento humano es variable y susceptible a cambios en su entorno, influenciado por la cultura, estructura, tecnología y procedimientos, todos determinados por las personas.

Rodríguez y Sebastián (2014) sostienen que la administración del talento humano comprende todas las áreas de la organización, incluyendo el rendimiento, la cultura y el entorno de trabajo.

La gestión de recursos humanos conlleva la captación, capacitación, valoración y remuneración de los empleados, además de administrar las relaciones de trabajo, el desarrollo personal y profesional, la salud, la seguridad y los elementos legales.

Chiavenato (2013) sostiene que los trabajadores se convierten en aliados estratégicos cuya vinculación con la estrategia de la empresa es crucial, brindando saberes, destrezas y competencias que simplifican la toma de decisiones fundamentadas y otorgan orientación a las metas de la organización. Este capital intelectual constituye un beneficio competitivo que posibilita a las organizaciones distinguirse y ajustarse en un ambiente dinámico y competitivo.

2.3 Reseña Histórica

La Universidad Valle del Momboy, es una entidad de educación universitaria de naturaleza comunitaria, no lucrativa, de origen humanista y cristiano, resultado del trabajo de

varios sectores de la sociedad civil de Trujillo, que aspiraban a una Universidad autónoma para el Estado Trujillo.

No fue hasta el 20 de noviembre de 1832, tras la separación de Venezuela de Colombia y bajo la dirección del General José Antonio Páez, que el Vice-Presidente Diego Bautista Urbaneja, responsable del Poder Ejecutivo, otorgó el mandato para establecer el Colegio Nacional de Varones de Trujillo en la edificación del convento (UVM, 2025).

El logotipo de la Universidad Valle del Momboy está formado por su isologo. La ilustración hace referencia a la simplificación de un árbol, especialmente un Higuerón, una deliciosa especie del reino vegetal que realce la Finca Tempé, ubicada en el corazón del Valle del Momboy, camino La Puerta, en el municipio Valera, sitio donde habitualmente se llevan a cabo las ceremonias de graduación de nuestros docentes.

Este Higuerón está ubicado en una tierra fértil y floreciente representada por una línea; luego sigue un círculo que contiene para darle mayor potencia y presencia. La Universidad Valle del Momboy utiliza tonos verde y rojo, los cuales conforman la bandera del estado Trujillo (UVM, 2025).

Cuadro 1. Sistema de Variables

Objetivo General: Analizar el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).						
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	
Identificar las competencias sustentables relevantes en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).	Competencias Sustentables	Componentes de las competencias.	Tipos de competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias básicas • Competencias diferenciadoras 	1-2	
					3-4	
			Gestión de competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargo • Perfiles ocupacionales • Reclutamiento y selección • Formación y desarrollo 	5-6	
					7-8	
					9-10	
					11-12	
		Determinar las áreas de fortaleza y debilidad en el desarrollo de las competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM)	Gerencia para el desarrollo de competencias sustentables	Modelo para el desarrollo de competencias sustentables	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de los grupos de interés • Modelo utilitario • Modelo de las relaciones 	13-14
						15-16
						17-18
				Funciones del talento humano sustentable	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puesto • Reclutamiento de personal • Selección del personal • Sistema de compensación 	19-20
						21-22
						23-24
Proponer estrategias que permitan fortalecer el desarrollo de las competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM)	Estrategias para fortalecer el desarrollo sustentable. Estos objetivos será alcanzado una vez analizada y procesada la información obtenida en el instrumento					

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El siguiente apartado aborda el conjunto de procedimientos sistemáticos implementados para analizar y resolver la problemática central de esta investigación. Este marco metodológico establece los procedimientos, técnicas e instrumentos que orientarán el desarrollo del estudio propuesto.

Como establece Ramírez (2014), la metodología constituye el componente investigativo que proporciona las directrices fundamentales para el desarrollo del estudio, determinando tanto los procedimientos de ejecución como las técnicas específicas que se aplicarán durante todo el proceso investigativo.

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación se fundamenta en el paradigma epistemológico positivista, siguiendo los lineamientos establecidos por Flores (2001). Este paradigma sostiene que el conocimiento científico debe construirse a partir de experiencias empíricamente observables, donde la información se estructura, categoriza y valida sistemáticamente para generar proposiciones teóricas sólidas y posteriormente formular enunciados verificables.

Esta perspectiva implica que la investigación se cimenta en evidencia empírica y adopta una metodología objetiva para producir conocimiento científicamente válido y reproducible. Según Kuhn (2006), el positivismo mantiene como principio fundamental que los investigadores poseen la capacidad de medir y cuantificar los fenómenos estudiados, permitiendo así generar explicaciones objetivas y verificables. Dentro de este marco epistemológico, aquellos elementos que no pueden ser medidos o expresados mediante

formulaciones matemáticas son considerados no científicos y, por consiguiente, ubicados en el ámbito de la especulación.

Esta aproximación metodológica privilegia la observación sistemática, la experimentación controlada y la identificación de principios universales, excluyendo elementos que no puedan ser cuantificados o analizados mediante métodos científicos rigurosos.

Complementariamente, se desarrolló una investigación de campo, conocida también como investigación in situ. Bavaresco (1994) define este tipo de estudios como aquellos que se ejecutan directamente en el ambiente donde se localiza el fenómeno de interés. Esta metodología facilita que el investigador desarrolle una comprensión más integral del problema y maneje la información con mayor precisión, al trabajar directamente en el contexto natural donde se manifiesta el fenómeno investigado.

La metodología empleada se asemeja a un análisis de campo no experimental, en el que solo se describió la situación actual del comportamiento del personal administrativo, con el objetivo de valorar el progreso de las habilidades sostenibles.

Según Hernández et al. (1994), la investigación no experimental se caracteriza por no intervenir ni modificar deliberadamente las variables en estudio, enfocándose en observar y analizar los fenómenos en su entorno natural. Esta perspectiva facilita el análisis de las interconexiones y conductas en su entorno real, manteniendo las condiciones iniciales del fenómeno en estudio.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación representa la estructura metodológica completa que el investigador elabora para recolectar los datos necesarios que facilitarán la ejecución del estudio y la resolución de las cuestiones planteadas.

De acuerdo con Arias (2006), la investigación de campo se define como el procedimiento que implica la recolección de datos directamente de los individuos estudiados o del entorno en el que suceden los fenómenos de interés (datos primarios), sin la intervención o regulación de variables. En resumen, el investigador recolecta la información manteniendo las condiciones naturales presentes.

Conforme a Hurtado (2006), el objetivo de esta configuración metodológica es proporcionar una caracterización detallada de un fenómeno, obteniendo información de fuentes primarias en su ambiente natural y dentro del contexto cotidiano en que se desarrollan, sin introducir modificaciones en dicho contexto.

Adicionalmente, en la investigación de campo, el investigador se desempeña dentro del entorno natural donde se encuentran las personas y fuentes objeto de estudio, extrayendo de ellas la información más relevante para su posterior análisis. Los participantes de este estudio incluyen individuos, grupos y representantes de organizaciones o comunidades específicas.

Este diseño metodológico busca proporcionar una descripción comprehensiva de un evento, extrayendo datos de fuentes primarias en su ambiente natural, como indica Hurtado (2006), sin realizar alteraciones en dicho entorno.

3.3 Población y muestra

Se establece la población tomando en cuenta la unidad de análisis, definida por los elementos que conformarán el objeto de medición, con claridad en relación al problema de investigación y las metas del estudio; esto facilita la generalización de los resultados logrados.

De acuerdo con Selltiz, mencionado por Hernández et al. (2006), se entiende por población al conjunto total de casos o elementos que poseen ciertas propiedades y que conforman la totalidad de los elementos que se buscan examinar en una investigación.

Por lo tanto, la población incluye a todas las personas, objetos o sucesos que se ajustan a los criterios definidos para la investigación, y sobre los cuales se puede llevar a cabo una generalización de los hallazgos. En esta etapa, la población está compuesta por 27 integrantes del equipo administrativo de la Universidad Valle del Momboy, repartidos de la siguiente forma:

Cuadro 2. Distribución de la población de personal administrativo

Personal Administrativo	Número de Trabajadores
Rectorado	02
Vicerrectorado académico	07
Secretaría académica	06
Vicerrectorado administrativo	12
TOTAL	27

Fuente: Elaboración propia (2025)

En el contexto de esta investigación, el universo poblacional presenta características de finitud y accesibilidad, estando integrado por un grupo definido y abordable de participantes, específicamente veintisiete (27) colaboradores que desempeñan funciones relacionadas directamente con las actividades administrativas institucionales. Según Hernández et al. (2014), cuando una población es pequeña y accesible, resulta más apropiado realizar un estudio

censal que implementar técnicas de muestreo. Esta configuración poblacional elimina la necesidad de calcular una muestra representativa, ya que es factible y metodológicamente recomendable incluir la totalidad de los elementos que constituyen el universo de interés (Arias, 2012).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En consonancia con el diseño metodológico establecido, se implementará la técnica de encuesta como procedimiento principal para la obtención de datos. Hurtado (2006) establece que esta técnica se sustenta en la interacción directa con los participantes y resulta especialmente apropiada cuando la información requerida por el investigador se encuentra en posesión de terceros o cuando el fenómeno investigado forma parte integral de las experiencias vivenciales de dichos individuos.

La puesta en marcha de este procedimiento se basa en la necesidad de recolectar datos significativos de un grupo poblacional concreto en relación a la problemática en estudio, con el objetivo de realizar análisis integrales y derivar conclusiones basadas en la evidencia empírica recolectada.

El instrumento escogido para llevar a cabo este método es el cuestionario estructurado, que ofrece al investigador la oportunidad de conocer las percepciones y puntos de vista de los sujetos de estudio, lo que simplifica la definición de la validación de los objetivos establecidos a través del estudio de la información recogida. Este instrumento se creó utilizando un formato Likert de escala, que incluye treinta (30) preguntas con las siguientes opciones de respuesta: Siempre (5), prácticamente siempre (4), a veces (3), prácticamente nunca (2) y nunca (1).

3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento

La precisión en la medición constituye un elemento fundamental en cualquier proceso evaluativo. La validez de contenido, según Hurtado (2006), garantiza que un instrumento capture de manera integral todos los componentes relevantes del constructo estudiado, en lugar de limitarse a aspectos parciales. Esta característica asegura que la evaluación sea comprehensiva y represente fielmente el dominio del contenido que se pretende medir.

Para que un instrumento alcance validez de contenido, resulta imprescindible no solamente desarrollar un conjunto integral de elementos vinculados a los indicadores derivados de la operacionalización de las variables, sino también contar con la participación de un panel de expertos con conocimientos especializados en la temática abordada.

Este proceso de validación permite verificar criterios fundamentales como: la correspondencia entre reactivo, indicador, variable y objetivo; la calidad de la redacción y construcción semántica; la claridad de la expresión lingüística; y la pertinencia respecto al número de elementos incluidos, evaluando si cada componente satisface las exigencias teóricas establecidas. Posteriormente, los expertos emiten su criterio respecto a la viabilidad del instrumento para recolectar la información necesaria que permita ejecutar exitosamente la investigación.

La fiabilidad está vinculada a la habilidad de un instrumento para producir resultados constantes y estables a lo largo del tiempo o bajo distintas circunstancias de uso. Hernández et al. (2006) indican que todos los procedimientos utilizados para establecer la fiabilidad de un dispositivo de medición emplean fórmulas que generan coeficientes de confiabilidad, que varían entre 0 (cero), lo que señala la falta total de consistencia, y 1 (uno), lo que simboliza la máxima confiabilidad. Estos coeficientes facilitan la valoración del nivel de fiabilidad del instrumento y, en consecuencia, la calidad de la información que suministra.

Esta investigación utilizará el coeficiente alfa de Cronbach, que solo demanda la utilización del instrumento de medición, produciendo valores que varían entre 0 y 1. El beneficio principal de este estadístico reside en que no necesita dividir los elementos del instrumento en dos mitades, solo se realiza la medición y se establece el coeficiente correspondiente.

De acuerdo con Hernández et al. (2006), la validez se define como el nivel en el que un instrumento evalúa con exactitud la variable que se busca examinar o analizar. Para determinar la validez, se tomará en cuenta el criterio de tres (3) expertos con extensa experiencia en el campo de estudio específico.

Estos expertos analizarán y determinarán la relación existente entre los objetivos de la investigación y los indicadores implementados, asegurando que prevalezca una congruencia lógica y transparente entre ambos elementos. Este proceso busca garantizar que el instrumento sea efectivo y apropiado para medir lo que realmente se desea investigar.

Respecto a la fiabilidad, esta hace referencia al nivel en el que la aplicación reiterada del instrumento al mismo individuo u objeto genera resultados coherentes. Para determinar la fiabilidad de la herramienta, se utilizará el Coeficiente Alfa de Cronbach utilizando un método estadístico particular. En este escenario, se calculará empleando la fórmula del coeficiente de Cronbach, que se muestra a continuación:

Fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach:

$$\alpha = (k / k-1) \times (1 - \Sigma s_i^2 / st^2)$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

k = Número de reactivos

Σs_i^2 = Sumatoria de las varianzas de los puntajes de cada reactivo

st² = Varianza de los puntajes totales

La información recolectada a través del instrumento será automáticamente procesada en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, en la que se estructurarán todas las respuestas de forma sistemática. Después de aplicar la fórmula adecuada, se conseguirá un valor concreto para el instrumento específico, que se cotejará con la Escala de Coeficientes de Confiabilidad definida por Hernández et al. (2006).

La investigación actual evidencia consistencia entre el método utilizado para valorar la fiabilidad, el proceso empleado para verificar el contenido y la escala elegida para los reactivos del instrumento. Concretamente, se comparará el coeficiente Alfa de Cronbach adquirido para cada instrumento con la escala de interpretación creada por Ruiz, mencionada por Pelekais et al. (2007). La siguiente tabla muestra los valores del coeficiente y su respectivo nivel de fiabilidad de acuerdo a dicha escala.

Cuadro 3. Escala de Interpretación para el Coeficiente Alpha Cronbach

Rango	0,8 1-1,00	0,6 1-0,80	0,41- 0,60	0,2 1-0,40	0,0 1-0,20
Magnitud	Muy Alta	Alta	Moderada	Baja	Muy Baja

Fuente: Ruiz citado por Pelekais y Col. (2007)

La obra de Pelekais y Col (2007) detalla que la confiabilidad de un instrumento de medición se mide a través del coeficiente de correlación rtt, el cual señala la consistencia interna del examen. Este coeficiente posee un valor que varía entre 0 y 1, donde: 0 señala una confiabilidad inexistente (ausencia de consistencia) y 1 señala una confiabilidad absoluta (total consistencia).

Una vez obtenido el valor del coeficiente, es necesario cotejar con una escala de interpretación previamente definida para establecer el grado de confiabilidad del instrumento que se está analizando. Esto posibilita categorizar la confiabilidad en niveles como bajo,

moderado o alto, en función del valor adquirido en comparación con los rangos establecidos en esa escala.

3.6 Técnica de Análisis de Datos

Una vez finalizado el proceso de recopilación de datos, es esencial seguir con la revisión, organización, clasificación y tabulación de los resultados logrados, con el objetivo de hacerlos entendibles y simplificar su posterior interpretación. Palella y Martins (2006) sostienen que el análisis y debate de la información recolectada a través de herramientas de medición requiere la implementación de una serie de etapas metodológicas concretas. Dentro del marco de la investigación contemporánea, la aplicación de métodos estadísticos es un componente esencial, dado que permite un análisis exhaustivo de los datos obtenidos, favoreciendo de esta manera la obtención de conclusiones más exactas y basadas en la ciencia.

Para alcanzar las metas establecidas en el estudio, se llevará a cabo un análisis estadístico descriptivo que funcionará como base para observar el comportamiento del conjunto de datos recolectados. Esta información se organizará a través de distribuciones de frecuencias, matrices de datos y gráficos que simplifiquen la valoración de los resultados mediante indicadores de tendencia central (media aritmética, mediana, moda) y medidas de dispersión como la desviación estándar y el coeficiente de variación.

Se utilizarán matrices de frecuencias absolutas y relativas, tomando en cuenta criterios de evaluación por dimensión e indicador, además de las variables que se están analizando. Además, se resalta la relevancia del uso de instrumentos estadísticos en el manejo de datos, corroborado por Arias (2006), quien sostiene que la estadística simplifica la gestión de los datos obtenidos para describir, categorizar, examinar e interpretar los resultados de forma eficaz.

Hernández et al. (2010) conceptualizan la distribución de frecuencias como un conjunto de puntuaciones organizadas según sus categorías correspondientes, señalando que estas

distribuciones pueden complementarse no solamente con porcentajes válidos, sino también con porcentajes acumulativos.

La decisión de implementar estadística descriptiva obedece a la necesidad de sintetizar y caracterizar de manera eficiente las propiedades principales de los datos obtenidos. Para el procesamiento de la información estadística, se utilizarán aplicaciones del sistema Windows, específicamente las hojas de cálculo de Microsoft Excel, mediante las cuales se ejecutarán los cálculos de diversos estimadores estadísticos; las representaciones gráficas apropiadas se emplearán para la correspondiente evaluación estadística.

Igualmente, para la descripción de estadísticas descriptivas como la media aritmética, la mediana, la moda y la creación de tablas de frecuencias y porcentajes, se definirán niveles de interpretación o criterios de evaluación, elaborados basándose en los elementos de cada indicador, subdimensión y dimensión, teniendo en cuenta los puntajes logrados de forma adecuada.

.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta los descubrimientos más significativos provenientes del instrumento de recopilación de datos utilizado, proporcionando una interpretación basada en el marco teórico elaborado por los responsables de esta investigación de grado. La información recolectada es un componente crucial para lograr las metas propuestas, enfocadas particularmente en el estudio del fortalecimiento de habilidades sustentables en el equipo administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

La presentación de resultados se estructura mediante representaciones tabulares con valores porcentuales y diagramas sectoriales, facilitando así la comprensión e interpretación de los datos por parte del lector. Esta organización visual permite una aproximación más clara y sistemática a los hallazgos obtenidos.

Tras la recolección de datos utilizando el instrumento diseñado, se llevó a cabo el procesamiento estadístico, la creación de representaciones gráficas y el análisis interpretativo de cada punto del cuestionario. El objetivo principal de este proceso metodológico es conseguir datos exactos sobre los factores causales del fenómeno analizado, su influencia en el entorno organizacional y otras variables relevantes que ayuden a formar conclusiones robustas y sugerencias relevantes.

En consecuencia, el capítulo desarrolla la presentación sistemática de tablas estadísticas, representaciones gráficas y el análisis correspondiente de los cuestionarios administrados a las unidades de análisis seleccionadas.

DIMENSIÓN: COMPONENTES DE LA COMPETENCIA

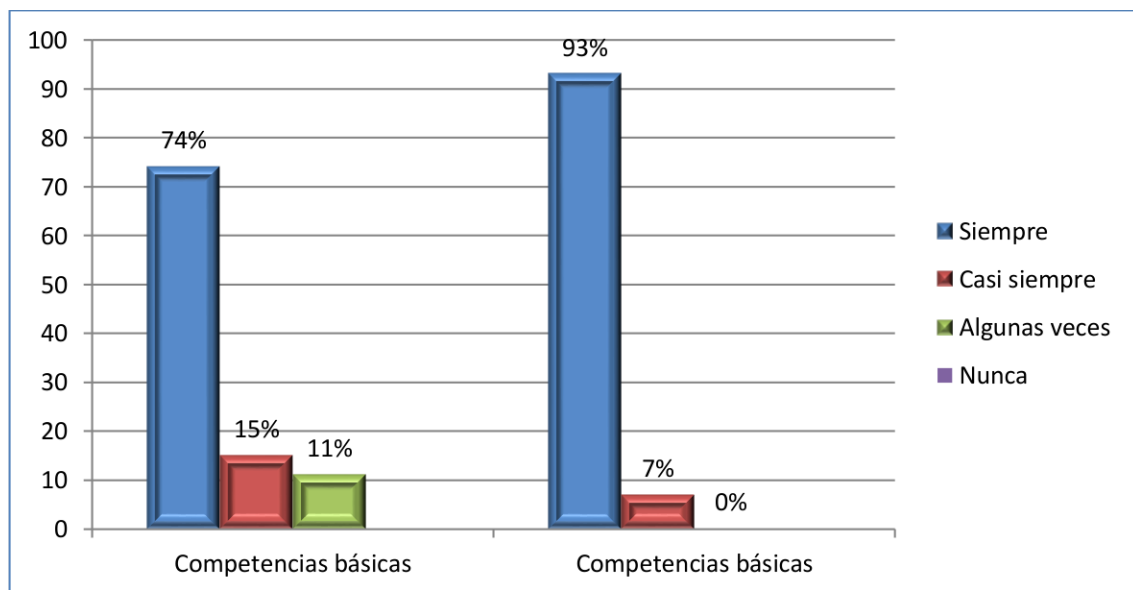
Indicador: Competencias básicas

Tabla 1

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
1.- El liderazgo en la organización conduce a establecer una clara visión de futuro.	20	74	4	15	3	11			27	100%
2.-Presto ayuda a mis compañeros cuando la necesitan y dispongo de tiempo para hacerlo.	25	93	2	7					27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 1. Competencias básicas



Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Al explorar entre el equipo universitario la percepción del liderazgo organizacional como un factor que genera una perspectiva futura definida, los hallazgos mostraron que el 74% de los participantes en la encuesta sostiene que esta condición se manifiesta de forma constante, mientras que el 15% expresó que sucede a menudo y el 11% señaló que se nota de manera esporádica.

En cuanto al segundo interrogante, que se refiere a la disposición para proporcionar apoyo a colegas cuando necesitan asistencia y se dispone de disponibilidad temporal para brindarla, el 93% de los participantes indicó que esta práctica se lleva a cabo de manera constante, mientras que el 7% manifestó que se lleva a cabo de manera habitual.

Estos hallazgos encuentran sustento teórico en los planteamientos de Ernst & Young (2008), quienes establecen que todo individuo posee un repertorio de conocimientos, capacidades y destrezas que configuran características personales susceptibles de evaluación según su rendimiento en la función desempeñada.

Dichas capacidades se organizan en dos tipologías diferenciadas: las competencias fundamentales o primarias, indispensables para la ejecución de actividades elementales y el cumplimiento de estándares mínimos laborales, y las competencias distintivas, que permiten identificar a aquellos profesionales que sobresalen por su desempeño excepcional y generan valor agregado para la institución.

La aplicación de este enfoque basado en competencias esenciales promueve el desarrollo de individuos con elevados niveles de motivación, compromiso institucional y participación activa, quienes manifiestan disposición para contribuir al perfeccionamiento continuo, así como para impulsar procesos de innovación y creatividad orientados al logro de los objetivos organizacionales.

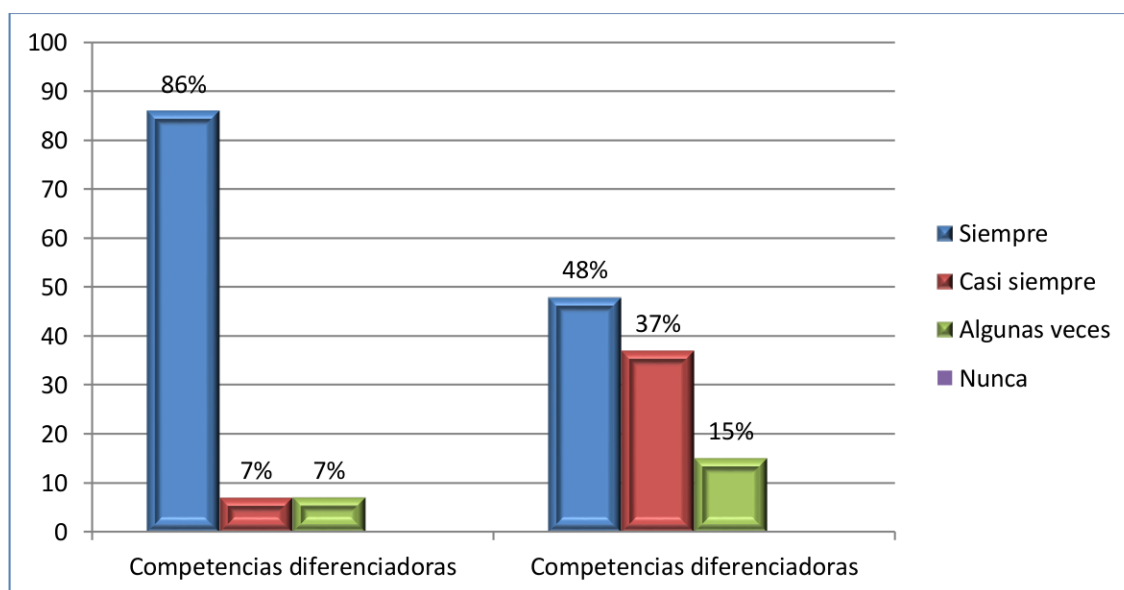
Indicador: Competencias diferenciadoras

Tabla 2

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
3.-Contribuyo a mejorar el desempeño de otros miembros de mi equipo.	23	86	2	7	2	7			27	100%
4.-Utilizo herramientas específicas para identificar y solucionar problemas en mi área de trabajo.	10	48	13	37	4	15			27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 2. Competencias diferenciadoras



Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Las cifras mostradas en la tabla y el gráfico número 2, correspondientes al indicador de habilidades diferenciadoras, muestran datos relevantes acerca del rendimiento del equipo evaluado. Respecto al tercer punto, que explora la aportación personal al mejoramiento del rendimiento de otros integrantes del equipo, se nota que el 86% de los participantes señaló que

"siempre" lleva a cabo esta acción, mientras que tanto la alternativa "casi siempre" como "algunas veces" alcanzaron un 7% cada una. En relación al cuarto punto, que analiza el uso de instrumentos particulares para la detección y solución de problemas en el entorno laboral, los hallazgos indican que el 48% de los participantes en la encuesta optó por "siempre", el 37% optó por "casi siempre" y el 15% expresó "algunas veces".

Estos hallazgos encuentran respaldo teórico en los planteamientos de Spencer y Spencer (1993, citados por Calderón & Naranjo, 2004), quienes establecen que las competencias diferenciadoras, denominadas también como competencias centrales, mantienen una estrecha relación con aspectos inherentes a la personalidad de cada individuo, incluyendo elementos como la autoestima, el sistema de valores, las actitudes y las motivaciones personales.

Estas competencias, frecuentemente denominadas habilidades blandas, representan capacidades que presentan considerable dificultad para su adquisición, dado que su naturaleza se encuentra fundamentalmente orientada hacia el ámbito social y laboral. Las competencias constituyen patrones de comportamiento y pensamiento que se manifiestan a través de diversas situaciones y mantienen su vigencia durante períodos temporales considerables.

La implementación práctica de estas habilidades va más allá de la simple adquisición de saberes teóricos. Por ejemplo, no es suficiente que un individuo tenga todos los saberes técnicos requeridos para realizar un proceso de entrevista de selección; es crucial que demuestre la habilidad de utilizar estos saberes de forma eficaz en cada circunstancia particular que se le presente. La competencia se establece a partir del conjunto completo de saberes que permiten al individuo aplicar las conductas que definen dicha competencia, asegurando que estas sean coherentes y perdurables a lo largo del tiempo.

En consecuencia, para desempeñarse exitosamente como técnico de selección, resulta imprescindible que el profesional no solo posea los conocimientos teóricos fundamentales para

conducir una entrevista, sino que también desarrolle la habilidad práctica necesaria para su aplicación efectiva en contextos reales.

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE COMPETENCIAS

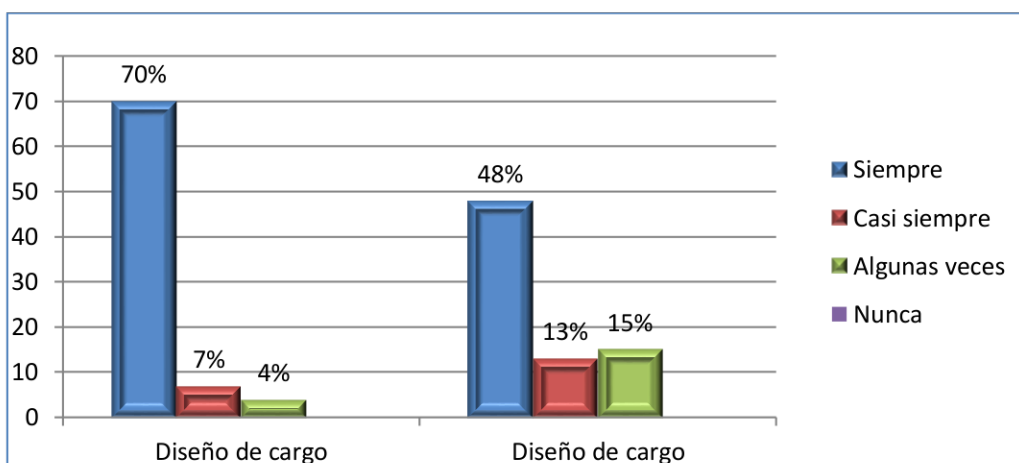
Indicador: Diseño de cargo

Tabla 3

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
5.-Las competencias y conocimientos requeridos son necesarios para desempeñar mi puesto actual.	19	70	7	26	1	4			27	100%
6.-Recibo retroalimentación periódica de otras personas sobre mi rendimiento en la organización.	10	48	13	37	4	15			27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 3. Diseño de cargo



Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Al examinar las percepciones de la población objeto de estudio respecto a si poseen las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar su posición laboral actual, se evidencia que el 70% de los participantes manifestó que "siempre" cuenta con dichas competencias, el 26% expresó que "casi siempre" las posee, y únicamente el 4% indicó que "ocasionalmente" dispone de ellas. Por otra parte, cuando se indagó sobre la recepción de retroalimentación constante por parte de otros miembros de la organización acerca de su desempeño profesional, los resultados revelan que el 48% afirmó recibir comentarios "siempre", el 37% señaló que los obtiene "prácticamente siempre", y el 15% indicó que esto ocurre "ocasionalmente".

Estos hallazgos encuentran fundamento teórico en los postulados de Gallego (2001), quien argumenta que la finalidad primordial de los procesos de capacitación organizacional consiste en preparar al talento humano con el potencial necesario para asumir determinadas posiciones en el futuro. Este desarrollo profesional se implementa principalmente en los estratos organizacionales que ostentan responsabilidades de nivel intermedio y superior, dado que estos roles demandan competencias y conocimientos especializados que garanticen una transición organizacional eficaz durante períodos de cambio o ausencias temporales.

Los procesos de capacitación en estos niveles jerárquicos trascienden el simple desarrollo de capacidades individuales, extendiéndose hacia el fortalecimiento de la continuidad operativa y la estabilidad organizacional integral. La relevancia de implementar la gestión por competencias en este contexto radica en su enfoque hacia el reconocimiento y la optimización de aquellas habilidades que faciliten la movilidad organizacional, tanto en su dimensión vertical como horizontal, propiciando resultados laborales caracterizados por un rendimiento excepcional.

Esta aproximación implica garantizar que los colaboradores dispongan de los medios, recursos y herramientas necesarios para ejecutar eficazmente las actividades y responsabilidades inherentes a sus respectivos puestos de trabajo, promoviendo así un desempeño organizacional óptimo y sostenible.

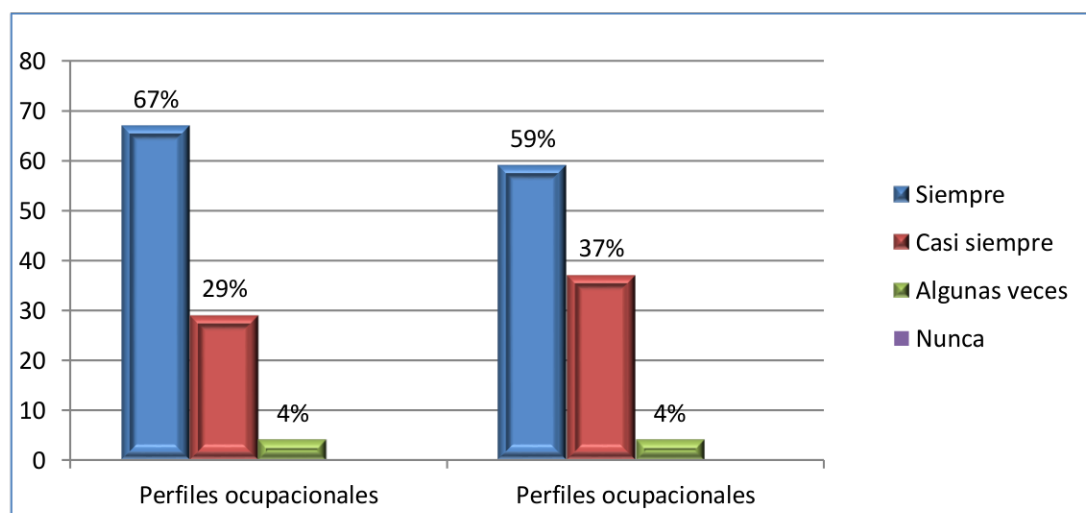
Indicador: Perfiles ocupacionales

Tabla 4

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
7.-La organización evalúa sistemáticamente la gestión para asegurar la calidad.	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
	18	67	8	29	1	4			27	100%
	16	59	10	37	1	4			27	100%
8.-Los principios de gestión de la organización contribuyen a la efectividad en el logro de los objetivos institucionales.										

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 4. Perfiles ocupacionales



Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Los datos presentados en el gráfico y tabla número 4 revelan información significativa sobre las percepciones del personal universitario respecto a los procesos de evaluación

organizacional. Cuando se consultó a los empleados sobre si la institución implementa una evaluación sistemática de la gestión para asegurar la calidad, el 67% de los participantes indicó que esto ocurre "siempre", el 29% manifestó que "casi siempre", y el 4% expresó que sucede "ocasionalmente". Estas respuestas sugieren que la organización reconoce y valora el esfuerzo del personal en función del logro de los objetivos institucionales establecidos.

Los resultados encuentran respaldo teórico en los planteamientos de Moreno (2004), quien establece que la competitividad externa se refiere al nivel de habilidades evidenciadas en el cumplimiento de las responsabilidades del cargo, las cuales pueden ser contrastadas entre diferentes organizaciones. Sin embargo, este componente de la gestión por competencias representa uno de los aspectos más controvertidos, ya que, aunque conceptualmente resulta comprensible, su implementación práctica presenta considerables complejidades. A pesar de estas dificultades, frecuentemente se percibe la vinculación entre competencias y sistemas de remuneración como una respuesta adaptativa a las transformaciones del entorno laboral contemporáneo.

En relación con el ítem número 8, que indaga sobre si los principios de administración organizacional favorecen la eficacia en el logro de los objetivos institucionales, se observa que el 59% de los encuestados expresó "siempre", el 37% indicó "casi siempre", y el 4% manifestó "ocasionalmente".

Estos hallazgos se alinean con los postulados de López (2009), quien conceptualiza la resiliencia organizacional como la capacidad institucional para recuperarse exitosamente ante situaciones imprevistas. Adicionalmente, considera que constituye un elemento catalizador de acciones preventivas y un componente esencial en el desarrollo de procesos estratégicos organizacionales.

Esta perspectiva enfatiza la importancia de que las organizaciones no solamente desarrollen la capacidad de resistir y recuperarse de adversidades, sino que también cultiven

habilidades para anticiparse y adaptarse proactivamente, garantizando así su continuidad operativa y éxito sostenido a largo plazo.

En consecuencia, las organizaciones deben integrar estratégicamente las competencias, talentos, recursos, aspectos emocionales y energía tanto propia como de sus colaboradores, con el propósito de facilitar el logro de los resultados proyectados. Una unidad organizacional resiliente se caracteriza por su capacidad para asumir desafíos, explorar metodologías innovadoras, y generar mejoras continuas a partir de su situación actual, adoptando retos y explorando tendencias gerenciales emergentes que optimicen su desempeño y contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos.

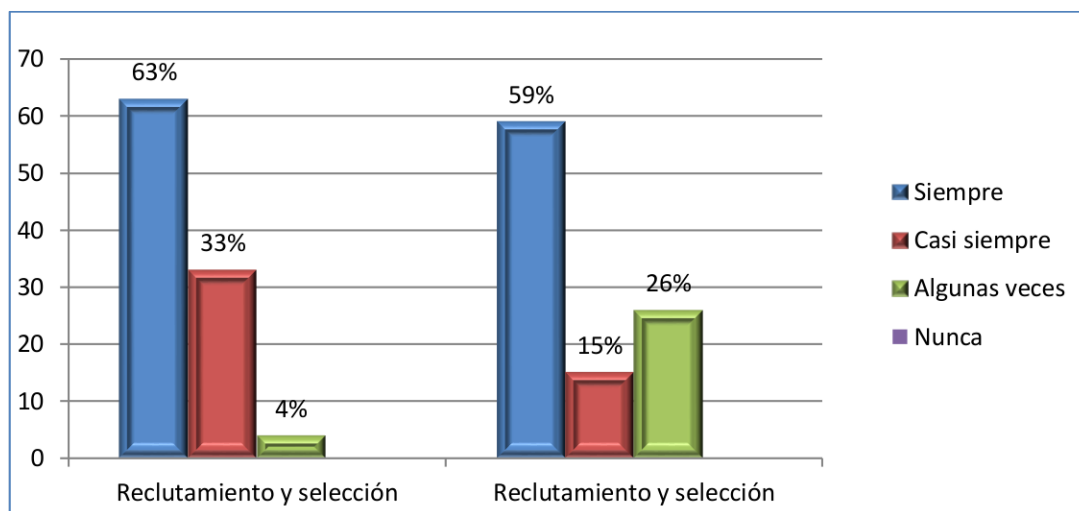
Indicador: Reclutamiento y selección

Tabla 5

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
9.-En la institución se valora la selección, la confiabilidad y exactitud de la información.	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
	17	63	9	33	1	4			27	100%
10.-El proceso de reclutamiento es utilizado como otra forma de posicionar a la organización.	16	59	4	15	7	26			27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 5. Reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Al consultar a la población objeto de estudio sobre si la institución valora apropiadamente la selección, confiabilidad y exactitud de la información, se observa que el 63% de los participantes expresó que esto ocurre "siempre", el 33% manifestó que "casi siempre", y el 4% indicó que sucede "algunas veces". Estos resultados sugieren una percepción mayoritariamente positiva respecto a los criterios de calidad informativa implementados por la organización.

Los hallazgos encuentran sustento teórico en los planteamientos de Chiavenato (2011), quien establece que el procedimiento de comunicar las oportunidades laborales disponibles y seleccionar un grupo de candidatos calificados para un puesto específico puede ejecutarse tanto a nivel interno como externo de la organización. Este proceso estratégico permite evaluar si los recursos humanos y tecnológicos disponibles resultan apropiados para respaldar las demandas estratégicas de la empresa, estimar los costos asociados al diseño e implementación de estos procesos, así como determinar el nivel de comprensión y competencia técnica del personal para asimilar, enfrentar y gestionar eficazmente dichas responsabilidades.

En relación con la utilización del proceso de selección como estrategia para el posicionamiento organizacional, los resultados revelan que el 59% de los encuestados manifestó que esto ocurre "siempre", el 15% indicó "casi siempre", y el 26% expresó que sucede "a veces".

El propósito fundamental de los procesos de selección consiste en identificar y elegir a los candidatos más apropiados para cada posición, privilegiando aquellos que demuestren mayor idoneidad. Para lograr este objetivo, se implementan evaluaciones integrales que requieren que los aspirantes evidencien sus competencias a través de diversas pruebas que abarcan conocimientos técnicos, actitudes profesionales, capacidades intelectuales y características psicológicas, garantizando así una selección comprehensiva y objetiva del talento humano más calificado para cada rol organizacional.

Es un elemento que a menudo se pasa por alto, ya que no hace referencia a los individuos, sino a la organización, pero que, no obstante, resulta crucial al trabajar bajo el enfoque de competencias. Hace referencia a tener los medios y recursos requeridos para implementar los comportamientos requeridos por el cargo.

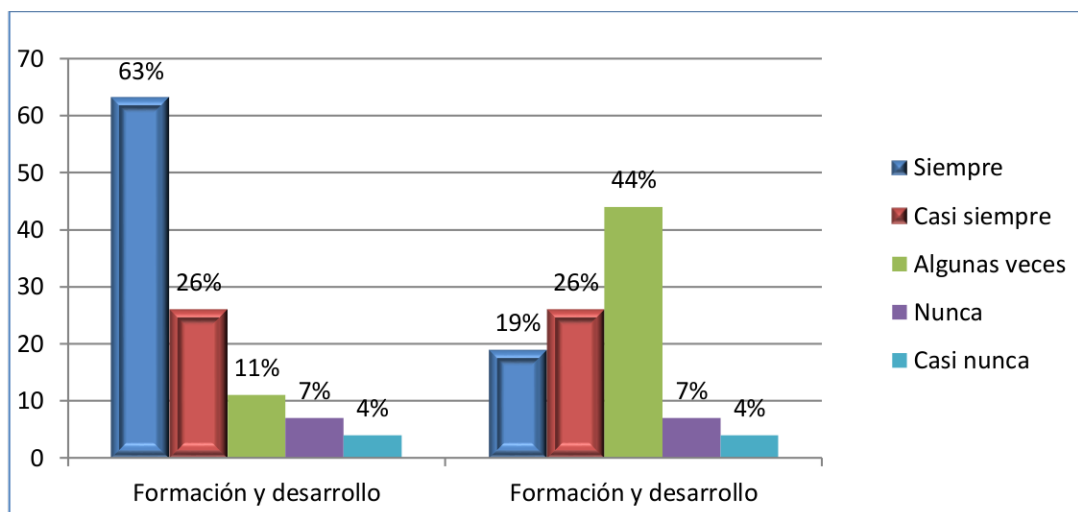
Indicador: Formación y desarrollo

Tabla 6

Ítem	Categoría											
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
11.-La evaluación de la formación permite verificar que los programas están generando resultados positivos para la organización.	17	63	7	26	3	11					27	100%
12.-La institución me proporciona cursos de capacitación fuera de la empresa para mi desarrollo profesional.	5	19	7	26	12	44	2	7	1	4	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 6. Formación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Los resultados correspondientes al ítem número 11 evidencian las percepciones del personal respecto a si la evaluación de la formación permite verificar que los programas están generando impactos positivos para la organización. Los datos revelan que el 63% de los participantes indicó "siempre", el 26% manifestó "casi siempre", el 11% expresó "algunas veces", mientras que el 7% señaló "nunca" y el 4% indicó "casi nunca". Estos resultados sugieren una percepción mayoritariamente favorable hacia la efectividad de los programas formativos implementados por la institución.

Para garantizar la efectividad de estos procesos, resulta fundamental que un profesional con amplia experiencia y conocimiento especializado en la materia oriente a la organización en la interpretación y adaptación de las normativas relacionadas con el desarrollo de programas formativos, considerando que esta constituye una actividad de considerable complejidad. En este sentido, se torna indispensable contar con servicios de consultoría especializados en el sector educativo, que comprendan profundamente las metodologías de trabajo empleadas y se

comprometan activamente en el proceso de mejoramiento institucional hacia la excelencia en servicios y procesos organizacionales.

Respecto al ítem número 16, que indaga sobre si la organización ofrece oportunidades de formación externa para el crecimiento profesional del personal, los resultados muestran una distribución más heterogénea: el 19% expresó "siempre", el 26% indicó "casi siempre", el 44% manifestó "algunas veces", el 7% señaló "nunca" y el 4% expresó "casi nunca". Estos datos sugieren que existe un área de oportunidad significativa en cuanto a la provisión de formación externa para el desarrollo profesional del talento humano.

Para optimizar estos procesos formativos, resultaría fundamental que la institución seleccione ubicaciones accesibles y geográficamente convenientes para la capacitación continua del personal, lo cual facilitaría el fortalecimiento del conocimiento institucional y contribuiría a acelerar la resolución de problemáticas inmediatas que puedan surgir en el ámbito laboral, promoviendo así un desarrollo profesional más efectivo y sostenible.

DIMENSIÓN: GERENCIA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES

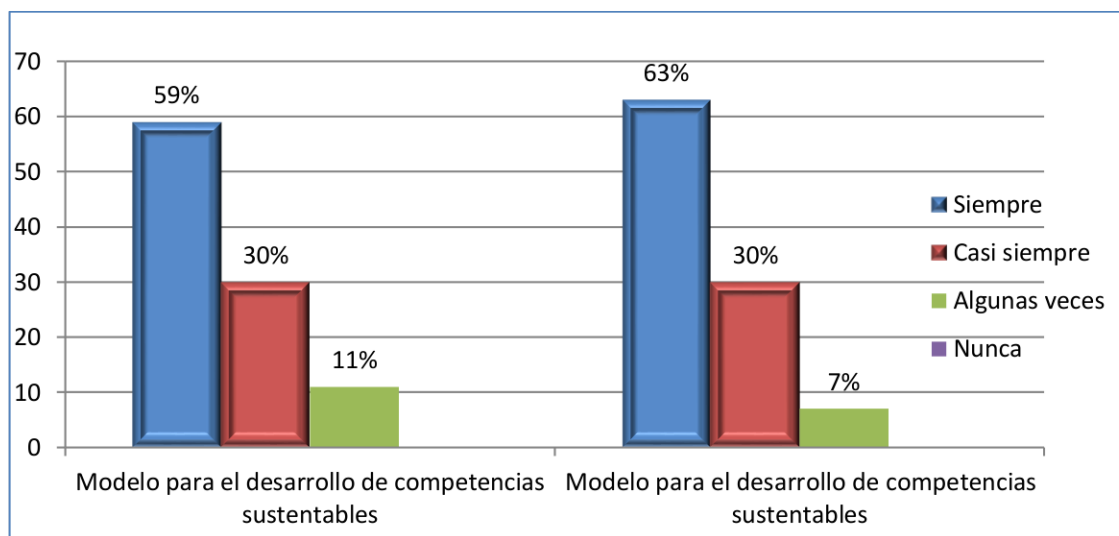
Indicador: Modelo para el desarrollo de competencias sustentables

Tabla 7

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
13.-La fijación de objetivos permite cuantificar los costes directos e indirectos que facilitan el desarrollo de competencias sustentables.	16	59	8	30	3	11			27	100%
14.-El desarrollo de competencias sustentables permite establecer objetivos medibles en el tiempo.	17	63	8	30	2	7			27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 7. Modelo para el desarrollo de competencias sustentables



Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Los resultados correspondientes al ítem número 13, relacionado con la definición de metas y la medición de gastos directos e indirectos que promueven el desarrollo de habilidades sostenibles, muestran que el 59% de los participantes indicó "siempre", el 30% manifestó "casi siempre", y el 11% expresó "algunas veces". Estos datos sugieren una percepción mayoritariamente favorable respecto a la capacidad organizacional para establecer objetivos claros y cuantificar las inversiones asociadas al desarrollo de competencias duraderas en el personal.

Los hallazgos encuentran respaldo teórico en los postulados de Tsui (1987), quien establece que la perspectiva de los diversos grupos de interés evidencia que las organizaciones se encuentran sujetas a la influencia de múltiples grupos de presión o stakeholders. Cada uno de estos grupos presenta demandas específicas y mantiene perspectivas diferenciadas respecto a la efectividad organizacional, lo cual refleja la complejidad inherente y la interacción constante que existe entre la organización y su entorno social y económico.

Esta perspectiva teórica subraya la importancia de considerar las expectativas y requerimientos de los diversos actores organizacionales al momento de establecer metas y

evaluar la eficacia de las inversiones en desarrollo de competencias, reconociendo que la efectividad organizacional no puede ser medida desde una única perspectiva, sino que debe contemplar las múltiples dimensiones y expectativas que caracterizan el complejo entramado de relaciones organizacionales contemporáneas.

La inspección empleada como único instrumento de calidad supone un coste elevado y genera un bajo nivel, lo que ocurría en la etapa en que éste era el único instrumento para obtener la calidad exigida.

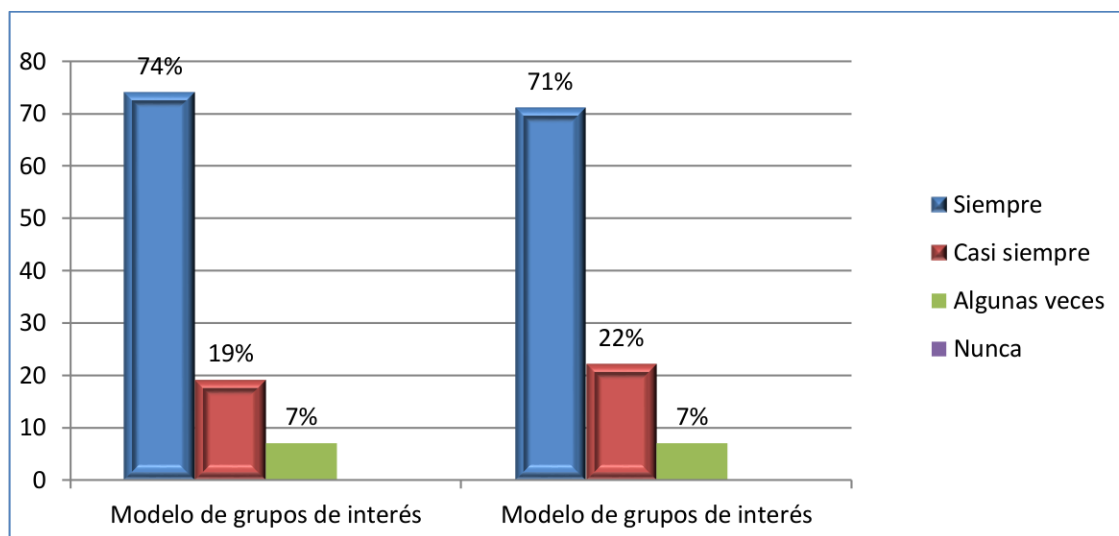
En el punto No 14 que cuestiona si el fomento de habilidades sustentables permite establecer objetivos medibles en el tiempo, el 63% indicó siempre, el 30% casi siempre y el 7% a veces. Los departamentos de una organización pueden estructurarse oficialmente de tres formas esenciales: en función de su función, en función de su producto/mercado o en función de su matriz.

Indicador: Modelo de grupos de interés

Tabla 8

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
15.-El asesoramiento en la institución conduce a escoger los métodos de trabajo más adecuados.	20	74	5	19	2	7			27	100%
16.-El asesoramiento permite al personal involucrarse en la mejora continua de los procesos administrativos.	10	71	6	22	2	7			27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 8. Modelo de grupos de interés

Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

La información mostrada en la tabla y el gráfico número 8 muestra datos relevantes acerca de la visión del personal en relación a los procesos de orientación y participación en la organización. Respecto al punto 15, que analiza si el asesoramiento institucional facilita la elección de los métodos de trabajo más adecuados, se nota que el 74% de los participantes indicó "siempre", el 19% señaló "casi siempre", y el 7% expresó "ocasionalmente". En cuanto al ítem 16, que analiza si se fomenta la implicación del personal en la mejora constante de los procesos administrativos, revela que el 71% de los participantes en la encuesta indicó "siempre", el 22% señaló "casi siempre", y el 7% señaló "ocasionalmente".

Estos hallazgos tienen su base teórica en el modelo de grupos de interés, que subraya que el departamento de administración del talento humano es un área esencial en la estructura de la organización, ya que su eficacia se basa considerablemente en cómo los distintos grupos de interés perciben y valoran su papel dentro de la entidad.

Según los planteamientos de Tsui (1987), este modelo establece que la gestión del recurso humano se considera eficaz cuando se orienta hacia el servicio, logrando proporcionar productos o servicios de calidad superior y atención especializada a los clientes a través de toda

la organización. En consecuencia, la percepción favorable de los grupos de interés, incluyendo empleados, clientes y otros stakeholders, respecto a la función de gestión humana, constituye un reflejo del éxito en su desempeño y contribuye sustancialmente a la efectividad organizacional integral.

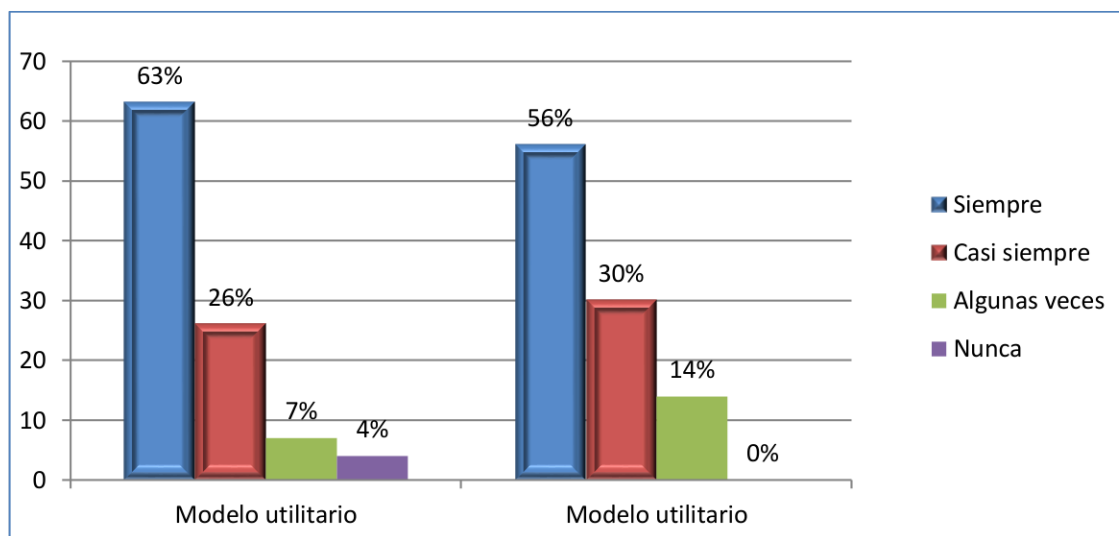
En este contexto, la implementación efectiva de estos procesos permite obtener beneficios económicos superiores, los cuales se manifiestan como la diferencia positiva entre los ingresos y los gastos organizacionales. Los ingresos representan las cantidades que la empresa obtiene mediante la comercialización de sus productos o servicios durante un período específico, mientras que los costos hacen referencia a los gastos asociados con la producción de dichos productos o servicios comercializados durante el período analizado, estableciendo así una relación directa entre la gestión eficiente del talento humano y los resultados financieros organizacionales.

Indicador: Modelo utilitario

Tabla 9

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
17.-La función del control de calidad permite establecer prácticas alternativas en el empleo de recursos humanos.	17	63	7	26	2	7	1	4	27	100%
18.-La institución realiza revisiones periódicas para verificar el grado de cumplimiento del control de calidad.	15	56	8	30	4	14			27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 9. Modelo utilitario

Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Al analizar las opiniones de la población en estudio acerca de si el papel del control de calidad promueve la aplicación de prácticas alternativas en la administración de recursos humanos, se nota que el 63% de los participantes indicó "siempre", el 26% señaló "casi siempre", el 7% expresó "algunas veces", y el 4% indicó "nunca". Estos hallazgos indican una visión predominantemente positiva hacia la habilidad del control de calidad para fomentar estrategias innovadoras en la gestión del talento humano.

Respecto al ítem 18, que pregunta si la institución realiza revisiones regulares para confirmar el nivel de cumplimiento del control de calidad, los datos muestran que el 56% de los participantes en la encuesta señaló "siempre", el 30% expresó "casi siempre", y el 14% expresó "en ocasiones". Estos descubrimientos demuestran una tendencia favorable hacia la puesta en marcha de procesos de supervisión sistemática de la calidad en la organización.

Los hallazgos hallan apoyo teórico en el modelo utilitario formulado por Boudreau y Berger (1985), que se enfoca en las prácticas alternativas para la utilización de recursos humanos, determinando que los miembros de la organización y los gastos asociados a su

administración constituyen alrededor del 57% del valor total de los bienes y servicios generados internamente.

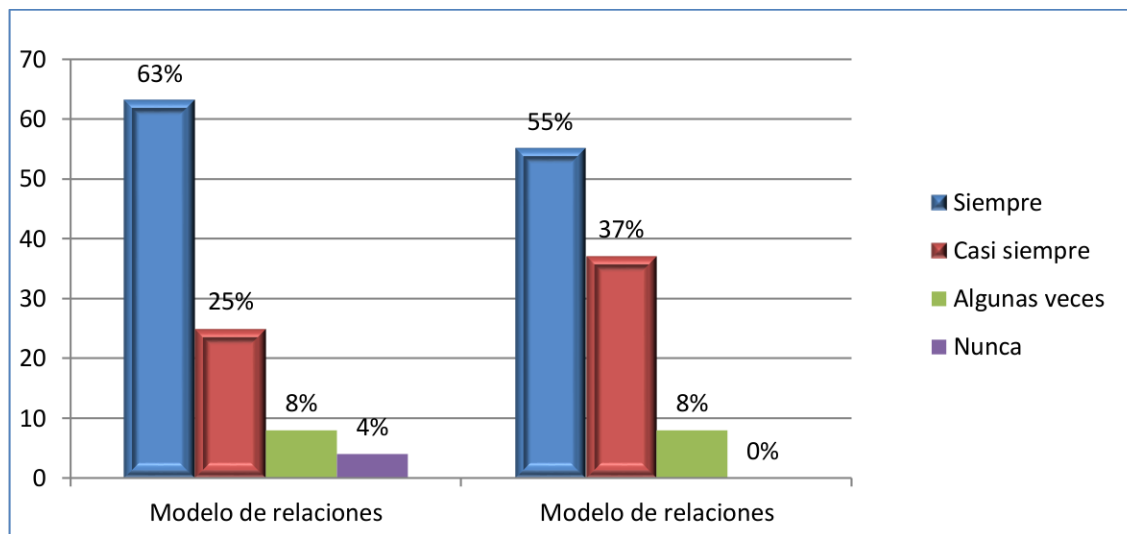
Esta visión teórica sostiene que a través de la mejora en las prácticas de administración del talento humano y la optimización de la eficiencia en el uso de los recursos humanos, es posible disminuir los gastos operativos e incrementar el valor total producido por la organización. En este escenario, la teoría utilitarista propone que incrementar la eficiencia en estas prácticas genera ventajas tanto para la organización como para los trabajadores, al impulsar la productividad y el desempeño total de la organización, generando de esta manera un ambiente de beneficio mutuo que favorece el éxito sostenible de la institución..

Indicador: Modelo de relaciones

Tabla 10

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
19.-La estructura organizativa es manejada eficientemente para desarrollar calidad de servicio.	17	63	7	25	2	8	1	4	27	100%
20.-La estructura organizativa permite que el personal se involucre plenamente en todas las actividades de la institución.	15	55	10	37	2	8			27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 10. Modelo de relaciones

Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Los hallazgos mostrados en la tabla y el gráfico número 10 ofrecen datos significativos acerca de la visión del personal en relación con la administración de la estructura organizativa y su influencia en la calidad del servicio. Respecto al ítem número 19, que analiza la efectiva administración de la estructura organizativa para mejorar la calidad del servicio, se nota que el 63% de los participantes indicó "siempre", el 37% señaló "casi siempre", y el 8% expresó "ocasionalmente". En cuanto al ítem 20, que analiza si la estructura organizativa promueve la participación completa del personal en todas las actividades institucionales, revela que el 55% de los participantes en la encuesta mencionó "siempre", el 37% indicó "casi siempre", y el 8% señaló "ocasionalmente".

Estos hallazgos encuentran fundamento teórico en el enfoque de gestión estratégica del talento humano, el cual establece que dentro del contexto de las relaciones organizacionales, el énfasis principal debe dirigirse hacia las prácticas relacionadas con la gestión del talento humano, mientras que los aspectos vinculados específicamente al departamento de recursos humanos ocupan una posición secundaria. Esta perspectiva reconoce que la eficacia

organizacional se materializa cuando las acciones implementadas mantienen una estrecha vinculación con las estrategias institucionales establecidas.

Esta aproximación teórica presupone que las tácticas de gestión de recursos humanos no emergen de manera aislada, sino que deben estar intrínsecamente conectadas con los planes estratégicos de la organización. En consecuencia, la efectividad de la estructura organizativa y su capacidad para promover la participación del personal depende significativamente de la coherencia entre las prácticas de gestión del talento humano y los objetivos estratégicos institucionales, generando así un marco integrado que favorece tanto la calidad del servicio como el compromiso organizacional del personal.

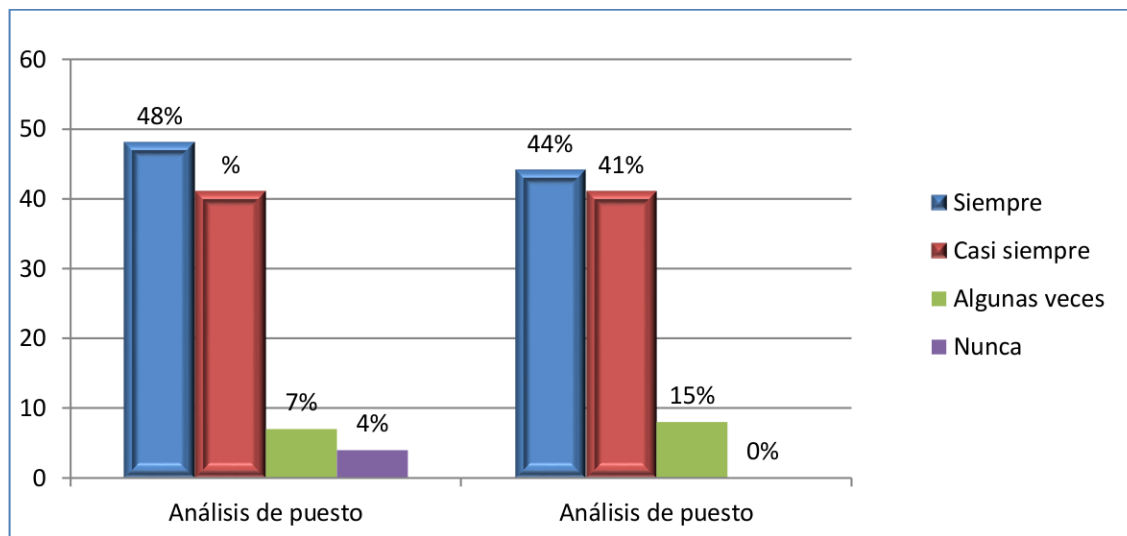
DIMENSIÓN: FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO SUSTENTABLE

Indicador: Análisis de puesto

Tabla 11

Ítem	Categoría									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
21.-La institución realiza análisis periódicos de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.	13	48	11	41	2	7	1	4	27	100%
22.-El análisis de puestos contribuye a establecer criterios de desempeño basados en competencias sustentables.	12	44	11	41	4	15			27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 11. Análisis de puesto

Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Los hallazgos mostrados en la tabla y el gráfico número 10 ofrecen datos significativos acerca de la visión del personal en relación con la administración de la estructura organizativa y su influencia en la calidad del servicio. Respecto al ítem número 19, que analiza la efectiva administración de la estructura organizativa para mejorar la calidad del servicio, se nota que el 63% de los participantes indicó "siempre", el 37% señaló "casi siempre", y el 8% expresó "ocasionalmente". En cuanto al ítem 20, que analiza si la estructura organizativa promueve la participación completa del personal en todas las actividades institucionales, revela que el 55% de los participantes en la encuesta mencionó "siempre", el 37% indicó "casi siempre", y el 8% señaló "ocasionalmente".

Respecto al ítem número 22, que examina si el análisis de puestos contribuye a establecer criterios de rendimiento basados en habilidades sostenibles y cuantificables en el tiempo, los resultados muestran una percepción considerablemente más positiva, con el 71% de los encuestados expresando "siempre" y el 29% indicando "casi siempre". Esta distribución evidencia un mayor reconocimiento de la utilidad del análisis de puestos para la definición de estándares de desempeño fundamentados en competencias duraderas.

Los hallazgos encuentran respaldo teórico en los planteamientos de Ramírez (2022), quien ha destacado que el concepto de competencias del talento humano sostenible y sustentable se ha constituido en una estrategia fundamental en la gestión contemporánea del talento humano. Esta perspectiva trasciende los procedimientos tradicionales de selección y capacitación de personal, adentrándose en la promoción de valores y prácticas sustentables en el núcleo de la organización.

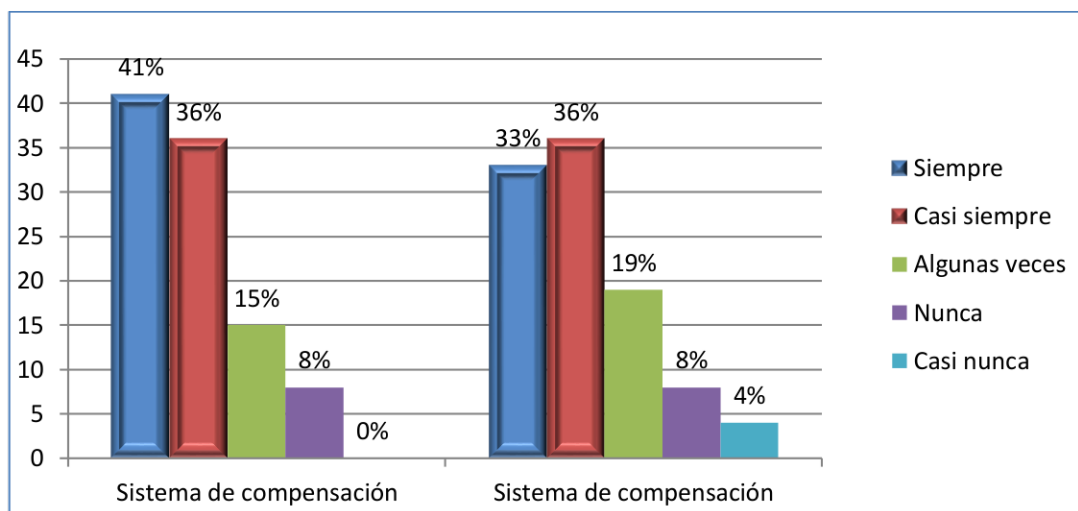
Esta aproximación enfatiza la importancia de desarrollar la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos para resolver los diversos problemas específicos que emergen en el ámbito laboral. En este contexto, se hace referencia a las capacidades y competencias integrales de los individuos, reconociendo que la efectividad organizacional depende no solo de la posesión de conocimientos técnicos, sino también de la habilidad para transformar dichos conocimientos en soluciones prácticas y sostenibles que contribuyan al logro de los objetivos institucionales a largo plazo.

Indicador: Sistema de compensación

Tabla 12

Ítem	Categoría											
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Casi Nunca		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
23.-El sistema de compensación de la institución reconoce el desarrollo de competencias sustentables.	11	41	10	36	4	15	2	8			27	100%
24.-La institución proporciona incentivos no monetarios que motivan el desarrollo de competencias sustentables.	9	33	10	36	5	19	2	8	1	4	27	100%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 12. Sistema de compensación

Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de los Resultados

Los resultados correspondientes al ítem número 23, que examina si el sistema de remuneración institucional valora el desarrollo de habilidades sostenibles, revelan una distribución relativamente equilibrada en las percepciones del personal. El 41% de los participantes señaló "siempre", el 36% expresó "casi siempre", el 15% indicó "ocasionalmente", y el 8% manifestó "nunca". Estos datos sugieren que, aunque existe una percepción mayoritariamente favorable, persisten oportunidades de mejora en la vinculación entre los sistemas de compensación y el desarrollo de competencias sustentables. Es importante reconocer que estas diversas habilidades frecuentemente se interrelacionan, creando un sistema integrado de competencias organizacionales.

La implementación efectiva de estos sistemas requiere evaluar si el talento humano y la infraestructura tecnológica resultan suficientes para respaldar las necesidades estratégicas de la organización, determinar los costos asociados al diseño e implementación de programas de desarrollo, así como establecer el nivel de conocimiento y competencia técnica del personal para comprender, enfrentar y gestionar eficazmente estos procesos de transformación organizacional.

Respecto a la oferta de incentivos no financieros que promueven el desarrollo de competencias sustentables, los resultados revelan una mayor variabilidad: el 33% señaló "siempre", el 36% expresó "casi siempre", el 19% indicó "ocasionalmente", el 8% expresó "nunca", y el 4% señaló "casi nunca". Esta distribución pone de manifiesto la importancia de robustecer los sistemas de reconocimiento no económico para fomentar el desarrollo de habilidades duraderas.

Los hallazgos encuentran respaldo teórico en los planteamientos de Valencia, Gutiérrez et al. (2013), quienes identificaron que, además de los efectos que impactaron a las organizaciones, se presentaron dos fenómenos significativos en la gestión contemporánea: primero, la generación de conocimiento orientado a optimizar los procesos organizacionales; segundo, la aplicación de la teoría de creación de ventajas competitivas mediante el aprovechamiento estratégico del recurso humano.

Este método toma en cuenta un aspecto a menudo infravalorado en la administración organizacional, que no hace referencia directa a los individuos, sino a la organización en su totalidad, pero que es crucial al aplicar el enfoque de competencias. Este componente se refiere a la existencia de los medios y recursos requeridos para implementar de manera eficaz las conductas y comportamientos requeridos para cada posición laboral, definiendo de esta manera las condiciones organizativas que facilitan la concretización de las habilidades individuales en resultados institucionales tangibles.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta el segmento final de la presente investigación, en el cual se desarrollan las conclusiones definitivas relacionadas con el desempeño de este proyecto. En concordancia con lo anteriormente expuesto, se incorporan las conclusiones y recomendaciones generales que se refieren a la totalidad del estudio realizado.

5.1 Conclusiones

El análisis de las competencias sostenibles en el personal que ejerce funciones administrativas demuestra que, de manera general, estos profesionales poseen un manejo apropiado de dichas competencias, aunque se observan variaciones en ciertos indicadores específicos. Resultan particularmente destacables la comprensión de la función supervisora y las habilidades dirigidas a fomentar el trabajo colaborativo, aspectos esenciales para el desempeño óptimo en sus responsabilidades laborales (Chiavenato, 2011).

Sin embargo, se identifican áreas que demandan atención y fortalecimiento, como el entendimiento integral de la función administrativa, las características específicas de los roles gerenciales, los estilos de liderazgo, así como las capacidades de planificación, motivación y autocontrol. Adicionalmente, se identificaron limitaciones en competencias vinculadas con el liderazgo transformacional, la capacidad para la resolución de conflictos y actitudes como la flexibilidad, adaptabilidad y comunicación, las cuales resultan fundamentales para afrontar los retos organizacionales contemporáneos (Bass & Riggio, 2006).

Respecto a los requerimientos de capacitación en competencias sostenibles, se establece que el personal administrativo presenta obstáculos para desarrollar determinadas actividades,

lo cual evidencia la necesidad de implementar programas formativos que contribuyan a optimizar su rendimiento y mantenerlos actualizados en habilidades pertinentes para el contexto actual. Por consiguiente, se recomienda que la organización diseñe y ejecute planes de capacitación orientados a renovar y expandir las competencias sostenibles de su talento humano (Noe, 2017).

El objetivo principal del módulo educativo debe concentrarse en facilitar la adquisición de conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales que permitan la ejecución eficiente de las actividades administrativas, promoviendo así el desarrollo integral de competencias sostenibles.

5.2 Recomendaciones

En primer lugar, resulta esencial diseñar estrategias dirigidas a fortalecer el desarrollo del personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM), con el objetivo de mejorar sus competencias en materia de sostenibilidad. Para tal fin, es indispensable considerar las deficiencias, debilidades y fortalezas identificadas en el presente estudio, así como las tendencias actuales y emergentes en el campo de las habilidades sostenibles.

Es importante enfatizar la necesidad de implementar un plan de seguimiento que permita no solamente consolidar y promover el desarrollo de dichas competencias, sino también evaluar de manera sistemática los resultados obtenidos posterior a la ejecución de la propuesta.

De igual manera, se sugiere impulsar el diseño y aplicación de estrategias que fomenten el desarrollo de competencias sostenibles, alineadas con las tendencias ascendentes y las exigencias actuales del sector.

En este marco, se recomienda convocar una reunión con el equipo directivo de la institución, con la finalidad de presentar los hallazgos del estudio, evaluar la importancia de la implementación de la propuesta para la universidad y establecer un procedimiento operativo que facilite su materialización.

Finalmente, tomando como fundamento los resultados derivados de la implementación, se aconseja que el equipo directivo proponga la adopción de las estrategias planteadas, realizando las adaptaciones necesarias conforme a las características específicas de cada una. De esta forma, se promoverá un incremento en la eficiencia y eficacia institucional.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS SUSTENTABLES EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)

6.1 Presentación

El subsistema de educación universitaria se encuentra inmerso en un entorno dinámico y en constante transformación, por lo que la gestión directiva debe adaptarse a los diversos contextos que emergen y convergen en la institución educativa. En consecuencia, la dirección asume un compromiso integral con todos los actores que participan e intervienen en el proceso educativo.

Bajo esta perspectiva, las responsabilidades fundamentales de planificación, organización, coordinación, implementación y supervisión del proceso administrativo deben transitar de su función básica de control y distribución de directrices, características de una gestión normativa tradicional con rasgos autoritarios, hacia una acción directiva integral que contemple estrategias participativas y transformativas.

6.2 Justificación

Los retos que enfrentamos en materia de sostenibilidad únicamente pueden ser superados mediante la colaboración entre diversos sectores: pregrado, postgrado, extensión, sociedad civil e iniciativa privada. Dentro de este contexto, el rol de la UVM resulta

fundamental para promover la generación y difusión de conocimiento significativo y relevante, a través de estrategias de acción concretas.

Por tanto, se justifica que la Universidad Valle del Momboy haya adoptado el paradigma de la sostenibilidad, el cual incorpora factores ambientales, socioculturales y económicos. Como establece la UNESCO (2012), una sociedad próspera se fundamenta en un entorno saludable que proporcione alimentos y recursos, agua potable y aire puro a sus habitantes.

Adicionalmente, se evidencian las iniciativas de sensibilización y concienciación que desarrollan las instituciones universitarias con el propósito de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, mediante alianzas estratégicas para su implementación.

Teniendo en cuenta lo previamente expuesto, se sugiere la puesta en marcha de todas las políticas, estrategias, objetivos y metas dirigidas a fomentar el desarrollo de habilidades sostenibles en el personal administrativo de la institución. A continuación, se describen varios factores a tener en cuenta al desarrollar la siguiente propuesta de estrategias para promover el crecimiento de habilidades sostenibles en el personal administrativo de la universidad.

6.3 Objetivos de la Propuesta

- Establecer un sistema de gestión del conocimiento que emplee las rutas más apropiadas y eficaces para localizar la información y el conocimiento actual a disposición de los miembros de la institución y de la comunidad.
- Aportar a la comprensión de los desafíos sociales presentes en las comunidades que habitan en el ambiente universitario.

- Alcanzar una mayor eficiencia en la función administrativa derivada de la investigación y, promoviendo la transmisión del saber a la sociedad mediante el fomento de habilidades sustentables.

- Fomentar los elementos técnico-económicos, socio-culturales y político-institucionales mediante el fortalecimiento de la autodeterminación del individuo, el fortalecimiento de habilidades para el crecimiento humano y, los sistemas de producción del conocimiento de forma holística y sostenible.

6.4 Contenido de la Propuesta

En relación con los propósitos planteados, la formulación de metodologías destinadas a fomentar el crecimiento de competencias sostenibles encuentra su base conceptual en el aprovechamiento del potencial social del saber, dirigido mediante el esquema institucional que define las responsabilidades del equipo administrativo frente a la colectividad.

En consecuencia, estas iniciativas se desarrollan con el propósito fundamental de contribuir a la edificación de una sociedad caracterizada por mayor equidad, aprovechando las enseñanzas derivadas del recorrido histórico, los recursos tangibles e intangibles del patrimonio cultural, así como los principios y expectativas comunitarias.

Asimismo, considerando su ámbito de intervención dentro de los escenarios educativos formales, no formales e informales, y mediante la aplicación de distintas modalidades de razonamiento —incluyendo la dimensión teórica, práctica y ética— dichas acciones quedan ilustradas en la figura 1.

Gráfico 13. Estrategias para el desarrollo de competencias sustentable administrativas



Fuente: Elaboración propia (2025)

1. Estrategia: Técnico-Económica: Esta aproximación se orienta hacia la capacitación y diseminación de recursos tecnológicos con el propósito de fortalecer las competencias y estándares técnicos en los procedimientos desarrollados por la unidad administrativa universitaria. Esta perspectiva se alinea con el progreso de la dimensión teórica del razonamiento científico, promoviendo el perfeccionamiento en la aplicación del crecimiento de aptitudes orientadas hacia la sustentabilidad.

Dicha dimensión racional propone medidas coherentes con la necesidad de establecer conexiones interdisciplinarias entre los fenómenos del entorno natural, socioeconómico y cultural, así como su evolución. Estas iniciativas se vinculan con las acciones que estimulan las competencias cognitivas (dominio del conocimiento): análisis crítico de las problemáticas socioambientales en niveles globales, nacionales y locales, específicamente:

Actividad 1. Intervenciones de proyección comunitaria centradas en el conocimiento aplicado y operativo en el ambiente laboral, proporcionando respuestas adecuadas a los requerimientos de la unidad administrativa.

Actividad 2. Mecanismos que promueven la obtención de saberes y habilidades, junto con la transferencia tecnológica, favoreciendo vínculos directos entre el cuerpo docente, el estudiantado y la comunidad. Paralelamente, la transición hacia la implementación de tecnologías de atención y sistemas de información.

Actividad 3. Metodologías participativas: En estas se emplea el conocimiento contextual, priorizando la colaboración con agrupaciones asociativas por encima del trabajo individual. Las metodologías participativas integran a la comunidad en la identificación de problemáticas, el establecimiento de prioridades temáticas y su resolución mediante el análisis y selección de alternativas.

El enfoque participativo constituye una consecuencia directa y coherente del entendimiento del contexto universitario y representa el método más confiable para garantizar los impactos de las tecnologías en desarrollo.

Actividad 4. En el contexto universitario, resulta fundamental motivar al personal de la unidad administrativa, organizándolos de manera que se sientan incentivados a concentrar sus esfuerzos en el fortalecimiento de sus competencias sostenibles, en lugar de orientarse hacia las de sus superiores jerárquicos. Adicionalmente, es necesario reconocer sus experiencias para que puedan ser optimizadas considerando sus competencias institucionales.

2. Gestión Estratégica: SOCIO-CULTURAL: Esta táctica se enfoca en el crecimiento integral del individuo, dirigiendo su atención hacia la implicación e integración social, además de impulsar habilidades para la vida y el autodescubrimiento. Se vincula con el progreso de la dimensión práctica del pensamiento aplicado, obtenida a través de la aplicación del saber científico en distintas áreas de acción.

Estas iniciativas comprenden las tareas que estimulan las habilidades sustentables (competencias aplicadas): desarrollo de destrezas, estrategias, técnicas y procesos para la toma de decisiones y la ejecución de acciones.

Actividad 5. Implementación de intervenciones orientadas a facilitar la participación ciudadana.

Actividad 6. Estimular no solamente la adquisición de habilidades para impulsar el desarrollo de nuevas competencias sustentables, sino también destrezas en las áreas de administración, contabilidad, atención al cliente, relaciones con instituciones financieras y proveedores de materiales, así como con organizaciones comunitarias.

3. Estrategia Gerencial: Político-Institucional: Esta estrategia se orienta hacia el fomento y la articulación de esfuerzos comunitarios dirigidos a la obtención de respaldo institucional. Su fundamento reside en la racionalidad ética que integra los componentes del conocimiento, el ser y la valoración, lo cual facilita la transformación de las concepciones mentales sobre la realidad mediante un enfoque ético integral. La convergencia entre la dimensión teórica y práctica en el campo educativo orientado hacia la sostenibilidad trasciende la mera adquisición de conocimientos y competencias operativas, incorporando elementos valorativos colectivos que influyen significativamente en la praxis educativa.

Las actividades correspondientes a esta estrategia se enfocan en el fortalecimiento de las capacidades relacionadas con el ser y el apreciar:

Actividad 7. Esta actividad comprende la implementación de prácticas orientadas a la preservación y cuidado del suelo, recursos hídricos, incorporación de tecnologías de alta eficiencia y protección de la biodiversidad autóctona. Asimismo, incluye el desarrollo de medidas de adaptación y mitigación ante el cambio climático, junto con el mejoramiento de las condiciones del entorno laboral.

Actividad 8. Esta dimensión abarca la formación de grupos comunitarios y la participación de diversos miembros de organizaciones múltiples, considerando variables como género y condición socioeconómica. El fortalecimiento organizacional comunitario potencia las capacidades individuales, proporcionando herramientas para la comprensión de derechos fundamentales y promoviendo la participación activa en la construcción de un futuro más prometedor.

De manera análoga, esta actividad incluye el desarrollo de habilidades para la identificación y resolución pacífica y constructiva de conflictos, mediante procesos de negociación y diálogo participativo:

Actividad 9. El proceso de capacitación del personal administrativo debe incluir como componente principal el fomento de habilidades sustentables. Para concretar esta propuesta, es esencial poner en marcha cambios que fomenten competencias como el razonamiento crítico, la solución de problemas, la comunicación eficaz y el trabajo en equipo.

De esta manera, el personal puede contribuir efectivamente a la sostenibilidad institucional, el compromiso social, la solidaridad, la protección y conservación del medio ambiente, así como el fortalecimiento de la identidad con perspectiva nacional.

Fundamentos Estratégicos

Los pilares que sustentan estas estrategias incluyen:

- a) El desarrollo de una cultura organizacional universitaria centrada en la sostenibilidad
- b) La capacidad de adaptación a los nuevos contextos y realidades
- c) La incorporación de valores y actitudes vinculadas con la temática de sostenibilidad
- d) La participación activa del equipo administrativo en el proceso de transición hacia la sostenibilidad, colaborando en el establecimiento de objetivos, la implementación de proyectos y la evaluación de resultados:

Gráfico 14. Resumen estrategias para el fortalecimiento en el desarrollo de competencias sustentables



Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5 Factibilidad de la Propuesta

La determinación de la viabilidad de un proyecto requiere el análisis integral de múltiples dimensiones que, según los planteamientos de Torner (2002), se manifiestan a través de los siguientes componentes esenciales:

Factibilidad técnica: Constituye la evaluación de las capacidades organizacionales para disponer de los recursos tecnológicos apropiados, la infraestructura adecuada y el conocimiento especializado indispensable para materializar exitosamente la propuesta planteada..

Factibilidad económica: Implica el análisis riguroso de la disponibilidad de recursos financieros institucionales, así como la evaluación sistemática de la relación costo-beneficio que garantice la sostenibilidad económica del proyecto a largo plazo.

Factibilidad organizacional: La existencia de la estructura institucional, personal capacitado y procesos internos que faciliten la implementación.

Factibilidad legal y normativa: Se refiere a la verificación de la existencia de estructuras institucionales apropiadas, recursos humanos debidamente capacitados y procesos internos eficientes que propicien una implementación exitosa.

Factibilidad social: Evalúa el grado de aceptación y respaldo de la comunidad académica y los diferentes actores institucionales hacia la propuesta presentada.

Estos componentes permiten establecer un diagnóstico integral sobre las posibilidades reales de éxito que presenta la propuesta durante su fase de implementación y posterior operación.

6.6 Factibilidad Educativa

Considerando la educación como un proceso continuo que abarca dimensiones personales, culturales y sociales, fundamentado en una perspectiva integral del individuo que reconoce tanto sus derechos como sus responsabilidades, resulta fundamental establecer procedimientos sistemáticos para la implementación de programas o proyectos educativos orientados a optimizar la gestión y el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas.

La identificación precisa de las necesidades formativas y de desarrollo profesional del personal administrativo constituye un paso crucial para determinar los contenidos relevantes y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar. Es fundamental verificar la disponibilidad del presupuesto necesario, contar con personal debidamente formado y disponer de la infraestructura requerida, incluyendo espacios físicos adecuados, materiales didácticos y recursos tecnológicos apropiados para desarrollar efectivamente el programa de capacitación.

La evaluación del respaldo gerencial y la consonancia con los objetivos estratégicos institucionales representa otro aspecto fundamental para garantizar el éxito del proyecto educativo propuesto.

Es imprescindible asegurar la participación activa y comprometida del personal administrativo en las fases de organización y ejecución del programa educativo, de manera que este sea percibido como pertinente y beneficioso para su desarrollo profesional.

6.7 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, la propuesta evidencia ser factible, teniendo en cuenta que el estudio minucioso de cada una de las actividades planificadas para lograr los objetivos fijados sugiere que los gastos relacionados serán costeados directamente por la institución, basándose en la planificación operativa semestral relacionada con las actividades de gestión académica.

Las estrategias propuestas contarán con financiamiento integral por parte de la Dirección Académica institucional, incluyendo la participación del personal adscrito al departamento de administración. De igual manera, la gerencia institucional asume la responsabilidad directa de ejecutar la propuesta planteada.

6.8 Factibilidad Institucional

La competitividad organizacional demanda que las instituciones desarrollen características distintivas que les permitan consolidar su posicionamiento en el entorno. En este contexto, la gestión del talento humano fundamentada en competencias sostenibles relacionadas con el conocimiento, la capacidad de acción y la capacidad de ser y valorar, impulsa este proceso de diferenciación institucional, aprovechando al máximo las capacidades existentes de la manera más eficiente posible.

Adicionalmente, la educación universitaria orientada hacia la sostenibilidad contribuye significativamente a la construcción de una sociedad sustentable. En este marco, las universidades desempeñan un rol fundamental en la generación de conocimientos vinculados con temáticas esenciales como la preservación ambiental, la equidad social y el desarrollo

económico. Sin embargo, resulta aún más relevante su función como espacios que, mediante sus políticas institucionales y actividades cotidianas, facilitan que su personal adopte comportamientos que los transforme en agentes promotores de cambio.

6.9 Validación de la Propuesta

La validación constituye un proceso fundamental que, según los planteamientos de Díaz (2009), facilita la comprensión de las perspectivas, respuestas, críticas, observaciones y contribuciones de los miembros de la organización objeto de estudio en relación con la propuesta implementada.

Este procedimiento no solamente permite recopilar las opiniones y aportes de los participantes, sino que también contribuye a determinar el grado en que la propuesta puede ser implementada efectivamente en el contexto real de la institución. La validación, por consiguiente, constituye un elemento clave para ajustar y fortalecer la propuesta, asegurando su viabilidad y pertinencia en la realidad institucional específica.

Los resultados obtenidos del proceso de validación, por otra parte, posibilitan la reestructuración de la propuesta, como consecuencia de las sugerencias, contribuciones y observaciones derivadas del proceso validativo.

En esta investigación se ha implementado el modelo de validación propuesto por Díaz (2009), el cual plantea un conjunto de etapas organizadas y secuenciales que se adaptan al carácter del estudio relacionado con la educación integral del personal administrativo que se incorpora a la universidad, garantizando que la propuesta para su operatividad posea las siguientes características:

Holística (H): La propuesta debe ser conceptualizada como un sistema integral, multivariable y articulado con el entorno institucional.

Formativa (F): Todas las decisiones se orientan hacia el mejoramiento del proceso de formación y la garantía de la capacitación efectiva del personal administrativo.

Cíclico (C): La propuesta debe mantener un carácter permanente, considerando la retroalimentación como un elemento esencial del proceso. La propuesta debe poseer la capacidad de actualizarse y perfeccionarse, implementando las modificaciones necesarias que surjan de su aplicación práctica.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granicia.
- Ansorena, A. (1996). *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta edición.
- Bavaresco, C. (1994). *La investigación de campo como método*. Editorial Académica.
- Brundtland, G. (1987). *Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo*. Ginebra: ONU A/42/427.
- Calderón, G. & Naranjo, J. C. (2004). *Competencias laborales de los gerentes de talento humano*. *Innovar*, 14(24), 79-97.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (2nd ed.). Sage Publications.
- Cruz y Vega. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica de recursos humano*. Caracas: Trabajo de Grado.
- Damen, L. (1987). *La globalización y sus implicaciones*. Editorial Mundial.
- Ernt y Young. (06 de junio de 2008). *Gestión por competencias*. Obtenido de Competencias: <https://formaciónhumana.flies.wordpress.com>
- Fernández López, J. (2006). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall Pearson.
- Gramigna. (16 de abril de 2002). *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Obtenido de Bello Horizonte: <http://www.gestiopolis.com>

Gallego, M. (2000). *Gestión Humana basada en Competencias*. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, julio-agosto-septiembre, 63-71.

Giglio, R. (2001). *El desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones sociales de producción*. <https://orcid.org/0000-0002-8323-6443>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1994). *Metodología de la investigación* (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2006). *Metodología de la investigación*. Caracas: Edición Sypal. Sexta edición.

J, T. (2008). *Competencias profesionales: un enfoque para la formación*. España: Paraninfo.

López, A. (2009). *El lado positivo de la crisis*. CNNexpansión.com, 28 de octubre, en <www.cnnexpansion.com/manufactura/2009/10/28/el-lado-positivo-de-la-crisis> [consultado el 18 de abril de 2011]

Marelli. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. s/d.

Marelli, A. F. (2000). *Introdução à análise e desenvolvimento de sistemas de recursos humanos baseada em competência*. Análise e Desenvolvimento de Sistemas.

Moreno, J. (2004). Competencias en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 25(1), 103-107.

Ojeda. (2022). *Propuesta de un perfil de competencias gerenciales para la dirección de deportes de la Universidad de Oriente*. Oriente: Trabajo de Grado.

Palellars y Martins F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Editorial Episteme.

Parra. (28 de abril de 2021). *Habilidades personales y profesionales utilizadas por directivos en contextos de incertidumbre financiera*. Venexuela, Trujillo, Valraa.

Pelekais y Col. (2007). *El ABC de la investigación una aproximación teórico-práctica*. Maracaibo: Ediciones Astro Data.

Quimis, L., & Rivera, M. (2022). *Diseño de un modelo de administración de recursos humanos por competencias para la compañía ELICROM CIA LTDA*. Universidad de Guayaquil.

Rábago. (2010). *Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Busines Pocket.

Ramírez, P., & Vergara, S. (2024). *Habilidades del talento humano sustentable y sostenible en tiempos complejos*. Revista Tajamar, 3(1), 19-31.

Saracho, J.M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL.

Seltiz citado por Hernández, Fernández et al. (2006). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Editorial RIALP. Octava edición.

Spencer, L. y. (1993). *Competencias en el trabajo. Modelos de rendimiento superior*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

Thomdike citado en Hurtado. (2006). *Psicología educativa. Revista de psicología educativa*, 1-1.

Tsui, A. (2007). *De la homogeneización al pluralismo en la gestión internacional*. Academy of Management Journal, núm. 50 (6), págs. 1353-1364. 59.Hofstede

UNESCO. (2018). *Educación para el desarrollo sostenible: Competencias sostenibles para el futuro*. <https://www.unesco.org>.

ANEXOS

Validación del Instrumento 1



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: Prof. María Teresa Luna
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **DESARROLLO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)**, presentado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública y Licenciada en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es Analizar el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

BR. María Valentina Verá Ruiz

BR. Silvia Patricia de la Trinidad Pérez Araujo

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 01/04/2025

Nombre del Experto: Prof. María Teresa Luna

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

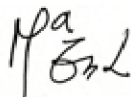
Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: María Teresa Bravo

Firma:



Pregrado: Ingeniero de Sistemas

Especialización: -

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado: Ciencias Administrativas

Validación del Instrumento 2



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: Prof. Luis Coronado
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **DESARROLLO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)**, presentado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública y Licenciada en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es Analizar el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

BR. María Valentina Verá Ruiz

BR. Silvia Patricia de la Trinidad Pérez Araujo

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 01/04/2025

Nombre del Experto: Prof. Luis Coronado

Aspectos a Evaluar:



Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados:

Experto: Luis Coronado

Pregrado: Lcdo. En Cs.
Políticas y
Administrativas

Firma:

Maestría: En Estudios
Políticos Aplicados

Validación del Instrumento 3



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: Prof. Yerson González

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **DESARROLLO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)**, presentado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública y Licenciada en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es Analizar el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

BR. María Valentina Verá Ruiz

BR. Silvia Patricia de la Trinidad Pérez Araujo

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 02/05/2025

Nombre del Experto: Prof. Yerson González

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	XX				XX				XX				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				
21	X				X				X				
22	X				X				X				
23	x				x				x				
24	X				X				X				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: Yerson González

Firma:



Pregrado: Ing. de Computación

Especialización: Gestión Pública

|

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

A continuación encontrará una serie de preguntas, en las cuales existen alternativas de respuestas; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación con una esquís "x".

Su respuesta tendrá carácter confidencial, por lo que, se agradece de antemano su atención, franqueza e interés en este cuestionario.

El instrumento presentado es un cuestionario tipo Likert diseñado para evaluar competencias laborales, con enfoque en sustentabilidad y gestión organizacional.

Las opciones de respuestas son las siguientes:

- 1 Siempre
- 2 Casi siempre
- 3 A veces
- 4 Casi nunca
- 5 Nunca

	Ítems	S	CS	AV	CN	N
	Dimensión Componentes de la competencia					
	Indicador: Competencias básicas					
1	El liderazgo en la organización conduce a establecer una clara visión de futuro.					
2	Presto ayuda a mis compañeros cuando la necesitan y dispongo de tiempo para hacerlo.					
	Indicador: Competencias diferenciadoras					
3	Contribuyo a mejorar el desempeño de otros miembros de mi equipo.					
4	Utilizo herramientas específicas para identificar y solucionar problemas en mi área de trabajo.					
	Dimensión: Gestión de competencias					
	Indicador: Diseño de cargo					
5	Las competencias y conocimientos requeridos son necesarios para desempeñar mi puesto actual.					
6	Recibo retroalimentación periódica de otras personas sobre mi rendimiento en la organización.					
	Indicador: Perfiles ocupacionales					
7	La organización evalúa sistemáticamente la gestión para asegurar la calidad.					
8	Los principios de gestión de la organización contribuyen a la efectividad en el logro de los objetivos institucionales.					
	Indicador: Reclutamiento y selección					
9	En la institución se valora la selección, la confiabilidad y exactitud de la información.					
10	El proceso de reclutamiento es utilizado como otra forma de posicionar a la organización.					
	Indicador: Formación y desarrollo					
11	La evaluación de la formación permite verificar que los programas están generando resultados positivos para la organización.					
12	La institución me proporciona cursos de capacitación fuera de la empresa para mi desarrollo profesional.					
	Dimensión: Gerencia para el desarrollo de competencias sustentables					
	Indicador: Modelo para el desarrollo de competencias sustentables					
13	La fijación de objetivos permite cuantificar los costes directos e indirectos que facilitan el desarrollo de competencias sustentables.					
14	El desarrollo de competencias sustentables permite establecer objetivos medibles en el tiempo.					

Nº	Ítems	S	CS	AV	CN	N
	Indicador: Modelo de grupos de interés					
15	El asesoramiento en la institución conduce a escoger los métodos de trabajo más adecuados.					
16	El asesoramiento permite al personal involucrarse en la mejora continua de los procesos administrativos.					
	Indicador: Modelo utilitario					
17	La función del control de calidad permite establecer prácticas alternativas en el empleo de recursos humanos.					
18	La institución realiza revisiones periódicas para verificar el grado de cumplimiento del control de calidad.					
	Indicador: Modelo de relaciones					
19	La estructura organizativa es manejada eficientemente para desarrollar calidad de servicio.					
20	La estructura organizativa permite que el personal se involucre plenamente en todas las actividades de la institución.					
	Dimensión: Funciones del talento humano sustentable					
	Indicador: Análisis de puesto					
21	La institución realiza análisis periódicos de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.					
22	El análisis de puestos contribuye a establecer criterios de desempeño basados en competencias sustentables.					
	Indicador: Sistema de compensación					
23	El sistema de compensación de la institución reconoce el desarrollo de competencias sustentables.					
24	La institución proporciona incentivos no monetarios que motivan el desarrollo de competencias sustentables.					

Objetivo General: Analizar el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).							
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Subdimensiones	Indicadores	Ítems		
Identificar las competencias sustentables relevantes en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM).	Competencias Sustentables	Componentes de las competencias.	Tipos de competencias	<ul style="list-style-type: none"> Competencias básicas Competencias diferenciadoras 	1-2 3-4		
			Gestión de competencias	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de cargo Perfiles ocupacionales Reclutamiento y selección Formación y desarrollo 	5-6 7-8 9-10 11-12		
		Gerencia para el desarrollo de competencias sustentables	Modelo para el desarrollo de competencias sustentables	<ul style="list-style-type: none"> Modelo para el desarrollo de competencias sustentables Modelo de los grupos de interés Modelo utilitario Modelo de las relaciones 	13-14 15-16 17-18 19-20		
				Funciones del talento humano sustentable	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de puesto Sistema de compensación 	21-22 23-24	
			Estrategias para fortalecer el desarrollo sustentable. Estos objetivos será alcanzado una vez analizada y procesada la información obtenida en el instrumento				
			Proponer estrategias que permitan fortalecer el desarrollo de las competencias sustentables en el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM)				