

## PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI:10.35588/gpt.v14i42.5281

### Evaluación de las Competencias Laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas

Evaluation of the Labor Competitions for secretary's position  
in Ecuadorian University Institutions

Edición Nº42 – Diciembre de 2021

Artículo Recibido: Septiembre 04 de 2021

Aprobado: Noviembre 02 de 2021

#### Autoras

Sonia Margarita Muñoz Sánchez<sup>1</sup>, Flavia María Vargas Mursulí<sup>2</sup>, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo<sup>3</sup>, Renier Esquivel García<sup>4</sup>

#### Resumen:

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Facultad de Ciencias Matemáticas Físicas y Químicas en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Tiene como objetivo evaluar las competencias laborales para el cargo de secretaria en la facultad antes mencionada. En el desarrollo del estudio se emplean diferentes métodos y técnicas, tales como: el análisis documental, la entrevista, método de consenso, coeficiente de Cronbach; además, se emplea el programa estadístico SPSS para las frecuencias,

---

<sup>1</sup> Magister en Gestión, Licenciada en Secretariado Ejecutivo. Secretaria Asistente, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador. Correo electrónico: smmunoz@utm.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-5929-8484>

<sup>2</sup> Magister en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Abogada, Clínica Finlay. Ecuador. Correo electrónico: flaviarenier@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4404-2790>

<sup>3</sup> Máster en Administración de Empresas. Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Profesora Instructora, Departamento Técnicas de Dirección, Facultad Industrial-Economía. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba. Correo electrónico: yadney.miranda@umcc.cu, <https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

<sup>4</sup> Doctor en Ciencias Técnicas, Ingeniero Industrial, Docente Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. Correo electrónico: renier.esquivel@utm.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-6170-9625>

media, desviación estándar y correlación de Pearson. Se identifican y evalúan las competencias laborales para el puesto de secretaria; además de calcular el indicador de desviación competencial que permite conocer el comportamiento de las competencias en comparación con el estado deseado y el estado actual. Esta investigación beneficia tanto a la organización como a todo el personal administrativo de esta manera se fortalecerá y mejorará sus competencias y estar prepara para futuras oportunidades dentro y fuera de la organización. Los resultados obtenidos responden al objetivo planteado, demostrándose que las competencias laborales del personal estudiado no se encuentran en el estado deseado, por lo cual se elabora un plan de formación continua partir de las brechas encontradas. Se culmina que las evaluaciones de las competencias laborales permiten detectar las falencias sobre el desempeño laboral en el personal administrativo que labora en la Facultad.

**Palabras clave:** competencias laborales, secretarias, personal de apoyo, capacitación

**Abstract:**

The present investigation work is developed in the Faculty of Physical and Chemical Mathematical Sciences in the Technical University of Manabí, Ecuador. The objective of work is evaluate the labor competitions for secretary's position in the Faculty mentioned. In the development of the study different methods are used and technical, such as: the documental analysis, the interview, consent method, coefficient of Cronbach; also, the statistical program SPSS is used for the frequencies, he/she mediates, standard deviation and correlation of Pearson. They are identified and they evaluate the labor competitions for secretary's position; besides calculating the indicator of deviation competencial that allows to know the behavior of the competitions in comparison with the wanted state and the current state. This investigation benefits as much to the organization as to the whole administrative personnel this way he/she will strengthen and it will improve its competitions and to be prepares for future opportunities inside of and outside of the organization. The obtained results respond to the outlined objective, being demonstrated that the studied personnel's labor competitions are not in the wanted state, reason why a plan of continuous formation is elaborated to leave of the opposing breaches. You

culminates that the evaluations of the labor competitions allow to detect the falencias on the labor acting in the administrative personnel that works in the Faculty.

**Keywords:** job skills, secretaries, support staff, training

## 1. Introducción

La gestión del talento humano se ha desarrollado a la par de la globalización y la interconectividad mundial con el uso de las nuevas tecnologías, de la información y las comunicaciones y a su vez con otros procesos, como la investigación y la gestión del conocimiento, enseñanzas que se acumulan y permiten realizar mejor el desempeño a los que llevan la dirección y al propio personal, mejorando la eficacia y la efectividad. En un mundo globalizado, como dice Gómez (2013), en el cual se está moviendo la humanidad y la gran movilidad de las personas, exige cada vez más del personal competente con un excelente desempeño. En tal sentido, Cuesta (2018), manifiesta que un problema frecuente que se aprecia en los países de América Latina, es el fallo en el desempeño laboral. Este se evidencia por la falta de planificación en las empresas, lo cual repercute en el incumplimiento de sus diversas actividades, de igual manera el poco control de la gestión por no realizar constantes evaluaciones de desempeño da como resultado el incumplimiento de sus objetivos.

En ese contexto, es necesaria la administración del talento humano para lograr la planeación, organización y coordinación, así como también el control; a través de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Por otro lado, al estudiar la temática relacionada con el rol del secretariado y sus funciones en las entidades hay que tomar en cuenta la capacidad para hacer cumplir y funcionar “la misión, visión, políticas empresariales a nivel local, provincial, nacional e internacional” entendido además por (Cedeño y García, 2020, p. 2); prestando atención a sus funciones. Sin más, todo lo que una persona sea capaz de llevar a cabo en su puesto de secretario se amplía a gran escala, son funciones múltiples y abarcan diferentes ámbitos y capacidad de gestión, mostrando resultado y resolución de situaciones que se generen en el transcurso del tiempo o con inmediatez; exponiéndose la capacidad de trabajo de este personal.

Sobre las secretarías, Londoño (2015) define la competencia administrativa de las mismas como “organizar, gestionar, elaborar y transmitir la información, gestión en lengua propia y extranjera, proporciona apoyo administrativo y realiza numerosas funciones, incluyendo la programación, escribir correspondencia, correo electrónico, manejo de visitantes, contestar llamadas, y responder a las preguntas y peticiones” (p.28).

En cuanto a Gavilánez (2020) entiende que las competencias administrativas certifican que el perfil de la secretaria en el campo laboral es más amplio y permite tener técnicas sociales, con responsabilidades y funciones específicas direccionadas al buen manejo de todos los recursos a fin que su trabajo se ejecute al más alto nivel de rendimiento.

Otros estudios en sectores como salud, educación, turismo, y telecomunicaciones, que forman parte de los antecedentes de la investigación, coinciden en la necesidad inmediata de estudiar las competencias en las organizaciones, debido a las ventajas competitivas que les proporcionan a las empresas en el entorno actual. Es importante resaltar que en estos estudios se utilizan procedimientos (metodologías) a partir del criterio de cada autor, así como de los objetivos que persigue. Se destaca, además, que todas las investigaciones realizadas sobre la temática han aportado elementos significativos para el diagnóstico, como son: que las competencias laborales se ven mediante un enfoque integrador, deben reflejar exigencias profesionales, sociales y emocionales, lo que hace que no sean iguales para los diferentes niveles jerárquicos y puestos.

Para Cruz (2019) es evidente que el desempeño laboral depende de la formación académica que tenga el colaborador, puesto que puede poner en práctica sus habilidades y destrezas ejecutando sus tareas, responsabilidades con facilidad. Pero, como expresa Pineda (2019) uno de los problemas actuales de debate entre los especialistas, académicos, empresarios y empleadores, es lo referente a las competencias laborales y en específico a los niveles profesionales, de tal forma que precisan identificar las competencias que estos requieren para el desempeño de la vida laboral en empresas, organismos e instituciones.

Es importante resaltar que en el caso de los puestos de apoyo como el que se trata en el presente trabajo, a criterio de los autores del presente trabajo, aun son insuficientes los estudios desarrollados, de ahí su importancia y necesidad.

Durante la presente investigación, en el caso del personal de apoyo de la Facultad de Ciencias Matemáticas Físicas y Químicas de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, el desempeño laboral es la forma en que deben realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz en relación a sus competencias y conocimientos. La evaluación se realiza durante las supervisiones del departamento de talento humano, teniendo en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, el talento, las habilidades organizativas y la productividad, y llevarse a cabo permanentemente o anualmente.

Como resultado de la aplicación de una lista de chequeo (Muñoz, 2019), para evaluar las competencias del personal de apoyo en el objeto de estudio antes mencionado se obtiene que existe una desviación de 1,7 en relación a las competencias laborales con el valor óptimo que es cinco. Dicha desviación se expresa en la poca correspondencia entre el perfil del puesto y el cargo asignado. A su vez, existe una desviación de 1,77 referente a la capacitación y desarrollo del personal administrativo en referencia a cinco, que es lo superior, lo que se expresa por la poca relación en capacitación y desarrollo y existe una desviación de 2,10 en referencia a la evaluación del desempeño que es un valor medio a referencia de cinco que es máximo.

Una vez analizados los aspectos antes mencionados, se define como objetivo de la presente investigación evaluar las competencias laborales para el cargo de secretaria en la Facultad de Ciencias Matemáticas Físicas y Químicas de la Universidad Técnica de Manabí.

## **2. Desarrollo**

### **2.1 Antecedentes teóricos y de carácter empírico**

La época actual se destaca por su alta impredecibilidad e incertidumbre. Lo único constante y seguro es “el cambio”. Es un hecho que la globalización, digitalización y automatización de tareas en diversos puestos de trabajo están teniendo un gran impacto

en la vida del ser humano, la cultura, la educación y las relaciones sociales o la manera en que nos comunicamos e interactuamos. Sin embargo, toda evolución trae oportunidades y desafíos que habrá que enfrentar, además de prepararnos para hacerlo de la mejor manera (CEPAL, 2020).

Al tener en cuenta lo antes expuesto se hace necesario considerar las competencias laborales. Ellas según Sánchez, A., Martínez, R., y Moreno, J. (2017),

aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen (p.172).

Otros autores que insisten en la relevancia de las competencias laborales también la consideran una capacidad (Miranda, Y. O. 2008; NC: 2017; Reconde, D. J. 2019) Partiendo del enfoque las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas, las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas básicamente.

La Organización Internacional del Trabajo (2016), según Reconde, D. J. (2019) plantea que la competencia laboral es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

En los últimos años se ha hablado sobre competencias, con una amplia gama de definiciones, especificando competencias laborales, en el plano individual, como acción productiva y directa de la fuerza laboral en el proceso de trabajo manual e intelectual. Así mismo en lo referido a la organización del trabajo se evalúan las competencias laborales específicas del puesto y de la persona que lo ejecuta, introduciendo a estas como actores principales de los procesos de cambio.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es, sin dudas, la finalidad de la gestión por competencias Malmberg et al (2015) Sartori, R., Tacconi, G., & Caputo, B. (2015).

Los autores de este trabajo coinciden con los criterios de Miranda (2008), Sánchez (2017), Reconde (2019) en la necesidad desde el punto de vista conceptual de una estrecha relación entre competencias laborales, perfiles y funciones. Señalan, además, que para lograr una correspondencia entre éstos se debe antes identificar las competencias, establecer el perfil profesional, verificar en la práctica las funciones y por ende, ayudar a la organización a mejorar la calidad del servicio que presta.

En las investigaciones se expone que la gestión de competencias es un término relevante en la gestión de recursos humanos, ya que el incremento del buen desempeño laboral está en estrecha relación con la forma en que la Gestión de Recursos Humanos forma, evalúa, selecciona y compensa a sus trabajadores.

Se debe resaltar que todas las investigaciones realizadas sobre la temática han aportado elementos significativos para el diagnóstico, como son: que las competencias laborales deben verse mediante un enfoque integrador; deben reflejar exigencias profesionales, sociales y emocionales, lo que hace que no sean iguales para los diferentes niveles jerárquicos y puestos.

Acerca del tema de competencias laborales y en cuestión de términos desde diferentes miradas comprender las apreciaciones vistas desde las variantes existentes como sería en el caso del secretario como parte de una ocupación, se relaciona con estrategias que generan ventajas competitivas, mayor nivel de productividad, empleabilidad y gestión del talento humano; que se traduce en desarrollo y calidad. Además, coinciden en que es un sistema de conocimientos, habilidades, valores y cualidades de la personalidad, pero a su vez aclarando que no pueden restringir esta conceptualización (Díaz y Viera, 2019; Cedeño y García, 2020).

### 3. Metodología de la investigación

La investigación se clasifica de campo, se realiza en el medio donde se genera el problema del personal de apoyo de la facultad. La misma es descriptiva porque establece una descripción de los elementos que conforman las competencias laborales (saber hacer, querer hacer, poder hacer, actitud y aptitud). Además, es explicativa debido a que busca las causas y consecuencias de la definición de las competencias laborales para el personal de apoyo. A la vez, es cuantitativa porque hace referencia a características de la variable que se evalúan, a pesar que su base es cualitativa (Sampieri, 2007).

En la investigación se utilizan los métodos teóricos y empíricos, debido a sus características, sus ventajas y desventajas, y los requisitos de las competencias laborales del personal de apoyo. El primero, es el método análisis – síntesis para el análisis de los elementos de la situación problemática de las competencias laborales en el sector de la educación en Ecuador, se realiza relacionando estos elementos entre sí y vinculándolos con la situación problema como un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis. Por otro lado, el método inductivo – deductivo para valorar y correlacionar los resultados de las variables de esta investigación.

El método hipotético-deductivo porque se tiene una premisa que relaciona definición de las competencias laborales con el diseño de un plan de capacitación continua como hipótesis, inferida de principios o leyes teóricas, los estudios anteriores, o “sugeridas” por el conjunto de datos empíricos. Con dicha hipótesis y siguiendo las reglas lógicas de la deducción, se llega a nuevas conclusiones y predicciones empíricas. La correspondencia de las conclusiones y predicciones inferidas con los hechos científicos, comprueban la veracidad de la hipótesis que sirve de premisa y de manera mediata a los principios y leyes teóricas vinculadas lógicamente con ella.

El método histórico – lógico para el estudio de las aplicaciones de las competencias laborales en diferentes países, para la toma de experiencia y aplicación en el contexto de estudio. El método genético, donde se clasifica en transversal debido a las características del estudio en base a las competencias laborales, el cuál necesita de un pensamiento integral. El método de tránsito de lo abstracto a lo concreto, donde los elementos



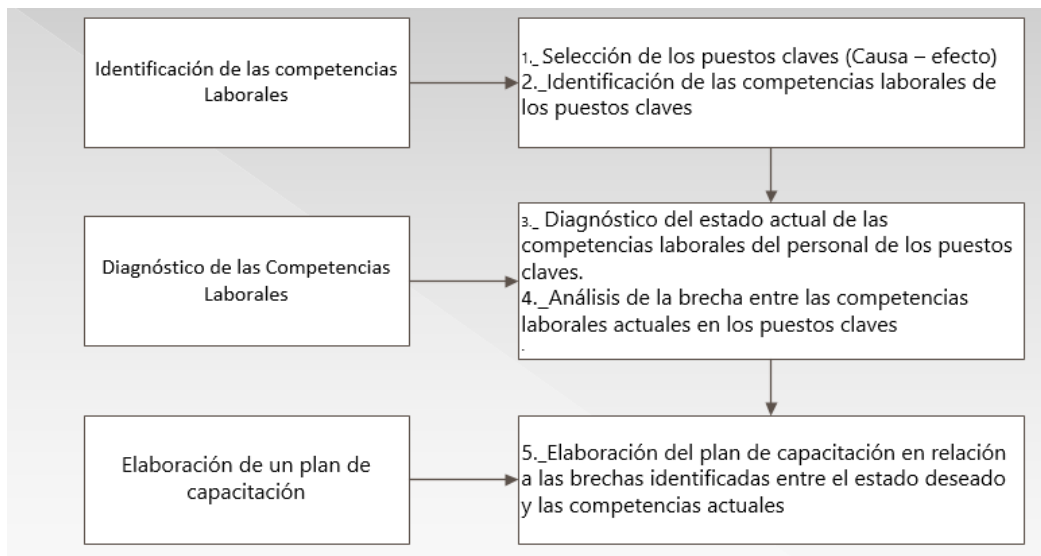
conocidos a nivel internacional en este tema, del cual se obtiene un nuevo conocimiento a partir de la aplicación del procedimiento.

En relación a la descripción de la plantilla en la Facultad de Ciencias Matemáticas, Físicas y Químicas, cuenta con docentes con extensa experiencia académica formada por Ingenieros en las ciencias de la Ingenierías de diversas áreas, en total son 120 docentes en su mayoría se encuentra en proceso de estudios de cuarto nivel y otros que ya poseen el doctorado.

Además, en apoyo a la labor académica, cuenta con 28 empleados administrativos entre secretarías, personal de apoyo de laboratorio, jefe de laboratorios y personal de servicio; el personal que labora en la Facultad tiene la predisposición de mejoras continuamente para el desarrollo y brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Como parte de la guía metodología para realizar el estudio de la evaluación de las competencias laborales fue considerado el procedimiento que aparece en la Figura 1, la misma refleja el inicio con la identificación de las competencias laborales, seleccionando los puestos claves, seguido es necesario el diagnóstico de las competencias laborales y el nivel existente en los puestos claves para conocer las brechas entre el puesto de trabajo y las competencias laborales que poseen los colaboradores, en este caso, el personal de apoyo. Por último, la propuesta de un plan de capacitación para minimizar la diferencia entre los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto y los que poseen los colaboradores.

**Figura 1. Procedimiento de la evaluación de las competencias laborales**



Fuente: elaboración propia.

*Nota.* La figura muestra el procedimiento utilizado para evaluar las competencias laborales y proponer el plan de capacitación. Fuente: modificado de (Hernández et al ., 2014).

La selección de los puestos claves a estudiar se realiza a través de una solicitud emitida por la alta dirección de la Facultad objeto de estudio. Por lo que es un estudio intencional. Se efectúa el diagrama de flujo del puesto clave objeto de estudio (personal de apoyo en específico las secretarías). Se identifican las competencias laborales de los puestos claves seleccionados a través del método de consenso. Después de varias rondas para los puestos claves, se realiza una comparación con las competencias laborales identificadas en universidades similares a nivel nacional e internacional.

En los perfiles de la investigación, se describen los datos generales; la caracterización que incluye: misión, deficiencias en base al tiempo de espera, funciones-tareas-responsabilidades, indicadores; las competencias laborales y las condiciones mínimas necesarias para su funcionamiento.

Se diseñan y aplican los instrumentos para el diagnóstico de las competencias laborales en el nivel de estudio. Para el diagnóstico del personal de los puestos claves se elaboran y utilizan, además, la entrevista a compañeros de trabajo, estudiantes, docentes y

directivos sobre las competencias del personal investigado. Se identifica la fiabilidad de la aplicación del instrumento (Alfa de Crombach). Se utiliza la estadística descriptiva (moda y desviación) para el procesamiento de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios. Junto con las correlaciones de Spearman para identificar las competencias relacionadas de los tres puestos claves. Con la meta de identificar e interpretar los resultados se tienen en cuenta los criterios de Akoglu (2018) y Saccenti et al. (2020).

La muestra de estudio se enfoca en las secretarías de una facultad de una entidad universitaria manabita, Tabla 1.

**Tabla 1:** Cantidad de personal administrativo, estudiantes y personal administrativo del objeto de estudio.

Docentes	
Mujeres	24
Hombres	96
Total	120
Personal Administrativo	
Mujeres	7
Hombres	21
Total	28
Estudiantes	
Hombres	2794
Mujeres	1202
Total	3996

*Nota.* Descripción de la muestra. Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos y el Sistema de Gestión Académica.

#### 4. Resultados y discusión

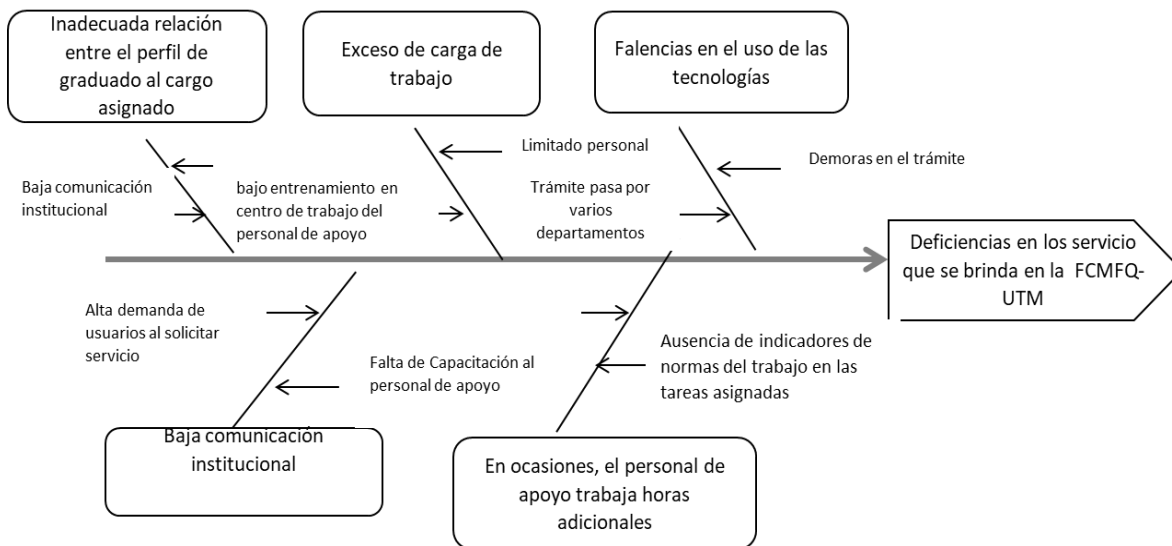
A través de los resultados obtenidos por los diferentes instrumentos se realiza la evaluación de las competencias laborales identificadas. Una vez diagnósticas las competencias laborales en el nivel de estudio se determinan cuáles no muestran el

desarrollo deseado, definidos por los expertos como el nivel en que debe estar cada competencia.

La definición del estado en que se deben encontrar las competencias laborales identificadas en la institución (estado deseado) se obtiene en el trabajo con los expertos, donde se utiliza la estadística descriptiva (mediana). A partir de la identificación de las brechas identificadas entre el estado deseado y las competencias como paso para identificar las necesidades de capacitación. Este se elabora a partir del diagnóstico, planificación y organización, ejecución de las acciones y el control.

Con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora en el objeto de estudio, se elabora el diagrama causa- efecto de la Figura 2.

**Figura 2. Diagrama causa-efecto**



*Nota.* Identificación del problema y las causas como vía para la propuesta de mejora al objeto de estudio. Fuente: elaboración propia.

A su vez se identificaron las competencias laborales que pueden ser mejoradas a través de la formación y el control sobre su ejecución, desarrollo o manifestación. Ello se realiza con expertos y directivos de todos los niveles junto al personal investigador que aparecen en la Tabla 2.

**Tabla 2:** Lista de especialistas en la temática en el área de aplicación

Expertos	Nivel académico		Sector Laboral		Años de experiencia	Cargo	
	Tercer nivel	Cuarto nivel	Público	Privado		Docente	Directivo
1	Ingeniero	Phd		X	28	X	
2	Ingeniero	Mg	X		36	X	X
3	Ingeniero	Mg	X		25	X	
4	Licenciado	Phd		X	30	X	
5	Licenciado	Phd		X	20	X	
6	Licenciado	Phd	X		26	X	
7	Ingeniero	Phd	X		12	X	
8	Ingeniero	Phd	X		16	X	
9	Ingeniero	Mg	X		6	X	

Nota. Expertos utilizados en el estudio. Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se aplica una entrevista a los especialistas para la selección de las competencias en los puestos en estudio. A partir de los resultados se filtra la información con la matriz de consenso que aparece en la Tabla 3.

**Tabla 3:** Matriz de consenso de competencias por puestos de trabajo

Puesto de trabajo: secretaria											
No	Lista de competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
1	<b>Puntualidad</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
2	<b>Compresión de situaciones</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
3	<b>Facilidad para aprender</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
4	<b>Desempeño en las tareas</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
5	<b>Atención al cliente</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
7	<b>Cooperación</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
8	<b>Creatividad</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
9	Liderazgo	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0,67
10	<b>Satisfacción al cliente</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
11	<b>Cumplimiento de los plazos</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>

12	<b>Comunicación Institucional</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
13	<b>Autocontrol</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
14	<b>Capacidad y desarrollo</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
15	<b>Habilidades técnicas</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
16	<b>Habilidades interpersonales</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
17	<b>Habilidades de solución de problemas</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
18	Habilidades analíticas	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,67
19	<b>Flexibilidad de conducta</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<b>0,78</b>
20	Toma de decisiones	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0,56
21	Organización y planificación	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0,67
22	<b>Necesidad de progreso</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	<b>0,89</b>

*Nota.* Aplicación del método de expertos para definir las competencias laborales de las secretarías. Como resultado se obtiene por cada puesto de trabajo las competencias laborales que se necesitan por cada uno de ellos, donde se escogen los valores mayores a 0.70. Fuente: elaboración propia.

Del puesto de las secretarías se reduce de 22 a 17 las competencias laborales. A partir de esta información se elaboran los cuestionarios para llevar a cabo el diagnóstico de las competencias laborales de las secretarías, unido a la elaboración del perfil de puesto para el objeto de estudio.

El cuestionario fue validado con el coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente Alfa de Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja (Oviedo y Arias, 2005). Los resultados afirman un 0,9778 para el cuestionario aplicado a los puestos de trabajo de las secretarías.

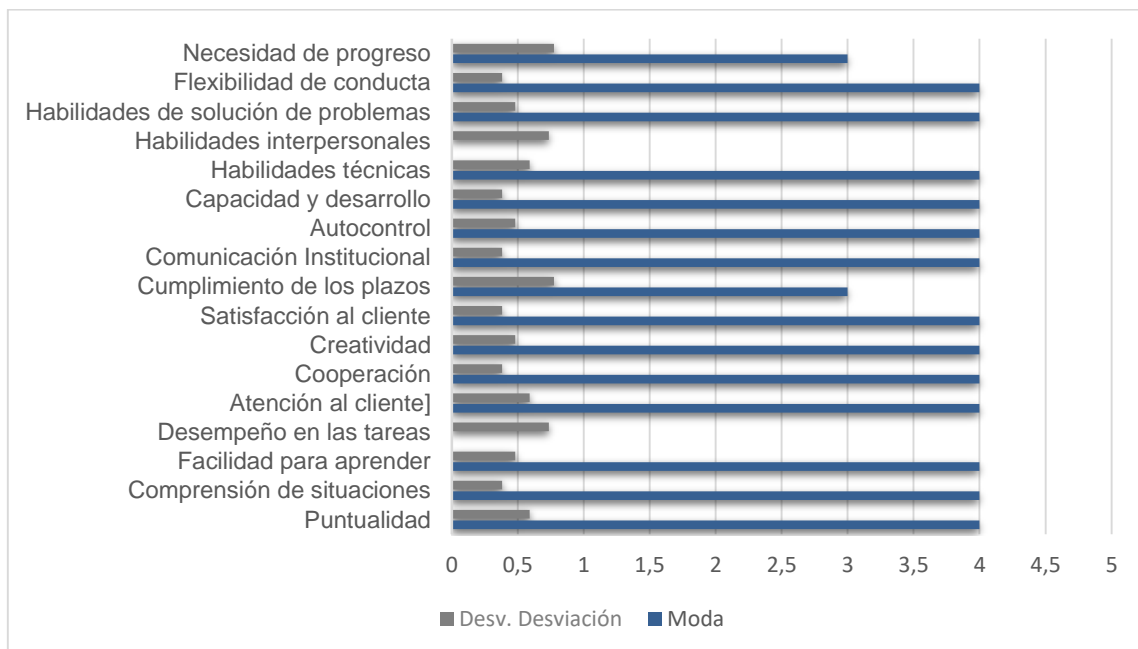
Se aplican los instrumentos para el diagnóstico de las competencias laborales para cada nivel. Para el diagnóstico del personal de los puestos claves se elaboran pruebas de conocimientos por los expertos, donde se miden conocimientos elementales sobre los

principales procesos del personal de apoyo de la Facultad y la actualización de los recientes estudios a nivel nacional e internacional, éstas son revisadas por un equipo de especialistas de los diferentes cargos para su perfeccionamiento y aplicadas al personal sin previo aviso. Se utilizan, además, la entrevista a estudiantes, docente y personal administrativo para que opinen sobre las competencias del personal investigador y observaciones. Estos instrumentos también son empleados en los restantes niveles, así como cuestionarios. Se utiliza la estadística descriptiva (mediana) para el procesamiento de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios y las pruebas de conocimientos.

#### 4.1 Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del personal de los puestos claves

En el diagnóstico de las competencias del puesto de las secretarías (Figura 3) según los administrativos, se aprecia que no hay ninguna competencia que se encuentre en el estado deseado, las de mayores dificultades: necesidad de progreso y cumplimiento de los plazos (con una moda de 3 para ambos). Estas competencias laborales identificadas con mayores dificultades representan un 20% del total y se corresponden con las competencias que son evaluadas en el diagnóstico de regular.

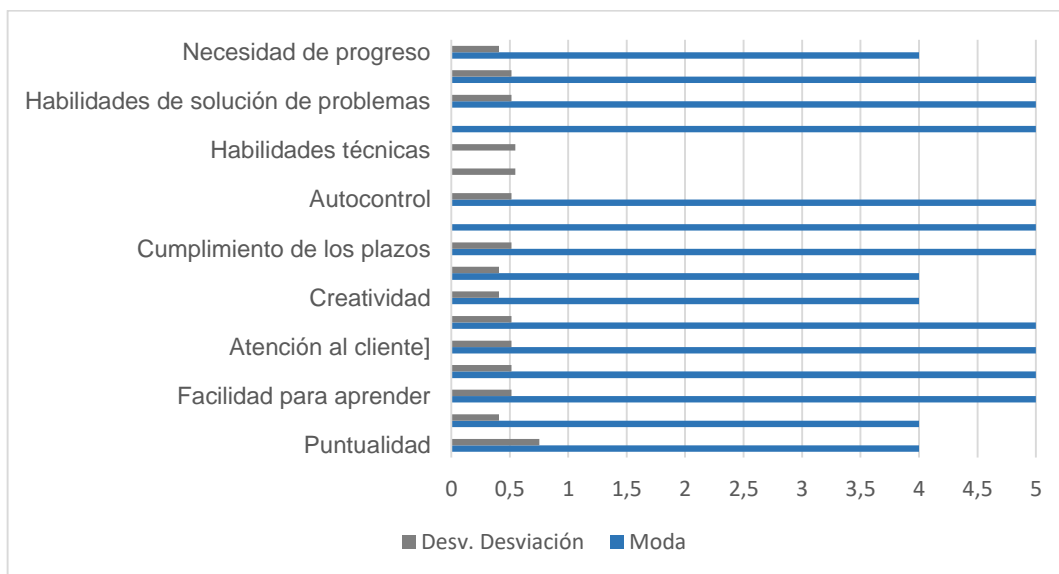
**Figura 3.** *Diagnóstico de las competencias en las secretarías según los administrativos*



*Nota.* Resultados de los valores descriptivos del diagnóstico de las competencias laborales de las secretarías por parte de los administrativos. Fuente: elaboración propia.

La brecha del puesto de secretaria según las autoridades, se puede apreciar en la Figura 4, donde un 70% de las competencias identificadas y evaluadas se encuentran en su estado deseado; estas son: flexibilidad de conducta, habilidades de solución de problemas, habilidades interpersonales, autocontrol, comunicación institucional, cumplimiento de los plazos, cooperación atención al cliente, desempeño de las tareas y facilidad para aprender. Además, se encuentran en la categoría de regular las competencias: necesidad de progreso, habilidades técnicas, capacidad y desarrollo, satisfacción al cliente, creatividad, comprensión de situaciones y puntualidad, estas competencias corresponden a la competencia de profesionalidad en el personal de secretaria y representan el 30%.

**Figura 4.** Diagnóstico de las competencias en las secretarías según las autoridades



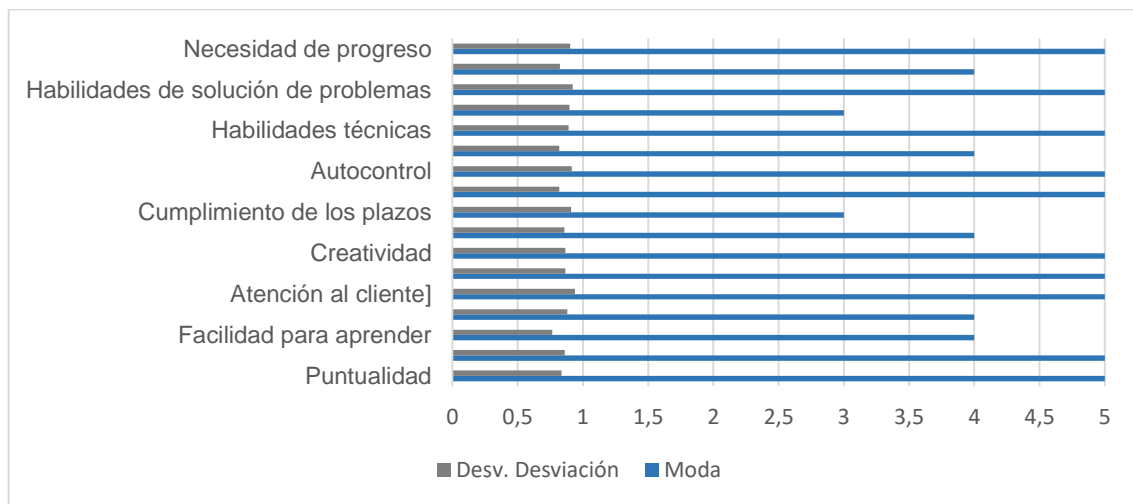
*Nota.* Resultados de los valores descriptivos del diagnóstico de las competencias de las secretarías por parte de autoridades. Fuente: elaboración propia.

En el diagnóstico de las competencias del puesto de las secretarías por parte de los estudiantes, se aprecia en la Figura 5 que un 80% de las competencias identificadas y



evaluadas se encuentran en su estado deseado; estas son: necesidad de progreso, habilidades de solución de problemas, habilidades técnicas, autocontrol, comunicación Institucional, creatividad, cooperación, atención al cliente, comprensión de situaciones, puntualidad:, y las de mayores dificultades: habilidades interpersonales, capacidad y desarrollo, satisfacción al cliente, desempeño en la tareas, facilidad para aprender (con una moda de 3 y 4 para el resto). Estas competencias laborales identificadas con mayores dificultades representan un 20% del total y se corresponden con las competencias que son evaluadas en el diagnóstico de regular.

**Figura 5.** Diagnóstico de las competencias en las secretarias según los estudiantes



*Nota.* Resultados de los valores descriptivos del diagnóstico de las competencias de las secretarias por parte de estudiantes. Fuente: elaboración propia.

#### 4.2 Correlación entre las competencias de cada puesto

Se emplea el coeficiente Rho de Spearman para determinar las correlaciones bivariadas entre las dimensiones de la escala, determinadas para las competencias laborales del puesto de secretaria. Se obtienen coeficientes significativamente diferentes de cero al 1%. Todos se ubican por encima de 0.513, que indican relaciones fuertes y positivas entre las dimensiones.

Las particularidades más fuertes se obtienen entre las competencias puntualidad y facilidad de aprender (0,904); puntualidad y comunicación institucional (0,943);

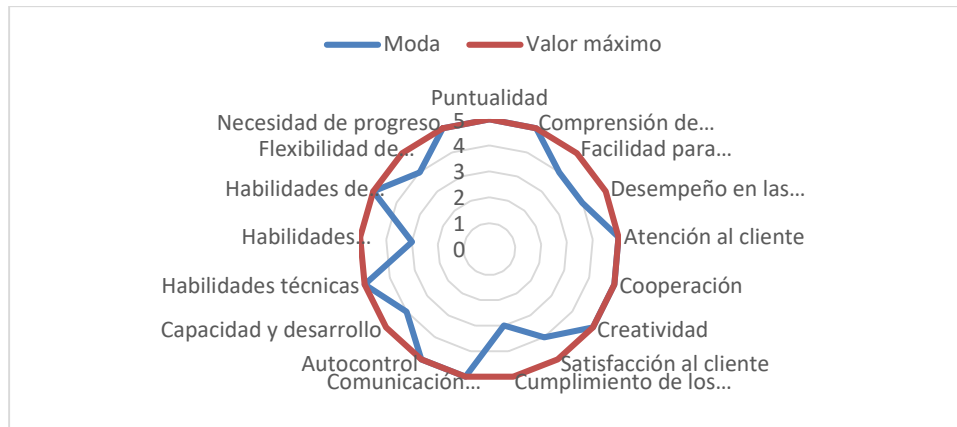
puntualidad y habilidades técnicas (0,944); puntualidad y necesidad de progreso (0,902); comprensión de situaciones y cooperación (0,992); comprensión de situaciones y creatividad (0,990); comprensión de situaciones y autocontrol (0,960); comprensión de situaciones y necesidad de progreso (0,968); facilidad para aprender y comunicación institucional (0,954); facilidad para aprender y habilidades interpersonales (0,903); facilidad para aprender y habilidades para la resolución de problemas (0,971); atención al cliente y cooperación (0,901); atención al cliente y cumplimiento de plazos (0,923); atención al cliente y comunicación interinstitucional (0,965); atención al cliente y habilidades técnicas (0,951); atención al cliente y habilidades de resolución de problema (0,938); cooperación y comprensión de situaciones (0,992); cooperación y comunicación institucional (0,907); cooperación y autocontrol (0,968); cooperación y necesidad de progreso (0,963); creatividad y comprensión de situación (0,990); creatividad y autocontrol (0,970); creatividad y habilidades de resolución de problemas (0,900); creatividad y necesidad (0,946); cumplimiento de plazos y comunicación institucional (0,912); comunicación institucional y habilidades técnicas (0,939); comunicación institucional y habilidades de resolución de problemas (0,981); autocontrol y necesidad de progreso (0,913); capacidad de desarrollo y flexibilidad de conducta (0,915); y habilidades de solución de problemas y habilidades técnicas (0,906).

Como promedio, las competencias que más se correlacionaron con el resto ( $\bar{r}$ ) son las habilidades de resolución de problemas y comunicación institucional, ambas con 0,869.

#### **4.3 Análisis de la brecha entre las competencias laborales en los puestos claves**

Del total de competencias laborales del puesto de las secretarías solamente las habilidades interpersonales y los cumplimientos de plazos presentan una brecha de 2 (Figura 6). A la vez, existen otras con una brecha de 1, como: facilidad para aprender, desempeño en las tareas, satisfacción al cliente, capacidad y desarrollo y flexibilidad en la conducta. El resto de las competencias no presentan desviación.

**Figura 6.** *Brechas en las competencias laborales del puesto de secretaria*



*Nota.* Brechas entre la moda y el máximo valor de cada competencia en el puesto de las secretarías. Fuente: elaboración propia.

A partir del diagnóstico anterior se elaboró un plan de capacitación continua para cada puesto de trabajo estudiado, Tabla 4.

**Tabla 4:** Plan de capacitación continua prioritario. Primer momento.

Diagnóstico de la capacitación	Planificación y organización	Ejecución de las acciones de capacitación	Control de la capacitación
Secretarías			
Habilidades interpersonales	Entrenamiento para el desarrollo de habilidades interpersonales	Enero del 2020	Test de desarrollo de habilidades interpersonales
Cumplimientos de plazos	Curso del estudio del tiempo	Junio del 2020	Eficiencia del plan trabajo

*Nota.* Propuesta de plan de capacitación para minimizar las brechas existentes en las competencias laborales para el puesto de secretaria. Fuente: elaboración propia.

El anterior es el plan de capacitación en un primer momento. Debido a que se enfoca a las competencias laborales de mayor dificultad. Se continúa con el otro y la planificación de la capacitación se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5:** Plan de capacitación continua en un segundo momento

Diagnóstico de la capacitación	Planificación y organización	Ejecución de las acciones de capacitación	Control de la capacitación
Secretarias			
Facilidad para aprender	Instrucción de técnicas para la gestión administrativa eficiente y competencias organizacionales efectivas	Enero del 2020	Rendimiento laboral con capacidad de producción.
Desempeño en las tareas	Dominio de recursos técnicos, informáticos y personales.	Enero del 2020	Mejora en el rendimiento laboral administrativo
Satisfacción al cliente	Educación en relaciones públicas y manejo de destrezas interpersonales	Junio del 2020	Evaluación de la satisfacción del servicio brindado por parte del cliente
Capacidad y desarrollo	Capacidad en trabajo en equipo y toma de decisiones	Junio del 2020	Desempeño laboral basado en cumplimiento con eficacia y eficiencia en toda actividad.
Flexibilidad de conducta	Nivel de conocimiento y desarrollo de habilidades de mando		Mejoramiento en la formación laboral y personal

*Nota.* Propuesta de plan de capacitación para minimizar las brechas existentes en las competencias laborales para el puesto de secretaria en su segunda fase. Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones

La identificación de las competencias del personal diagnosticado permitió conocer el saber y que hacer de las funciones en los puestos de trabajo, lo que se traduce en las competencias laborales de los puestos de secretaria en el campo de acción estudiado. De lo cual se logró el establecimiento de perfiles para llevar a cabo de manera más eficiente la gestión de personal y el establecimiento de programas de capacitación.

De modo que, la capacitación continua enriquece las capacidades y aptitudes de los trabajadores, redundando en una mayor productividad, desarrollo personal y profesional, mejora en el desempeño de tareas y valor agregado en la organización. La implementación de un plan de capacitación continua acorde a los puestos de trabajo permitirá al personal tener un desenvolvimiento eficiente y más efectivo. Todo lo cual, lleva a planes de mejora que requieren de una evaluación continua al personal, permitiendo así detectar las falencias sobre el desempeño laboral.

### Referencias Bibliográficas

- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish journal of emergency medicine*, 18(3), 91-93.
- Cedeño León, K. Y., y García Rodríguez, R. (2020). Las competencias laborales y el cumplimiento del rol de las secretarías. *Revista Científica Sinapsis*, 1(16), p. 2. DOI: 10.37117/s.v1i16.267.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/116), Santiago, Chile.
- Cruz, G. (2019). Manual de organización para mejorar el desempeño laboral de la compañía de transporte pesado Contranacar S. A. de la ciudad de Latacunga (Tesis de grado inédita). Universidad de los Andes, Ecuador.
- Cuesta, A.; Fleitas, S.; García, V.; Hernández, D.; Hernández, I.; Anchundia, A. y Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), pp. 24-35.
- Díaz, N. P., y Viera, O. P. (2019). *La comunicación organizacional en las instituciones*.
- Gavilánez Campbell, K., (2020). Deontología profesional y su influencia en las competencias administrativas de las secretarías. Tesis de grado. Universidad Técnica de Babahoyo. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/7861>

- Gómez, C. y Mendoza, L. (2013). Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A. (Tesis de grado inédita). Universidad de Cartagena, Colombia.
- Hernández, V.; Miranda, Y.; Sablón, N.; Saltos, M. y Pérez, O. (2014). Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (65), pp. 49-68.
- Londoño, M. (2015). Guía para la secretaria ejecutiva. Manual de Comunicación Escrita y Atención al Cliente en La Empresa. (F. CONFEMETAL, Ed.) Madrid, España: 2ª. Edición.
- Malmberg, I., Natland, S., Toge, A. G., y Hansen, H. C. (2015). The Effects of Skill Training on Social Workers' Professional Competences in Norway: Results of a Cluster-Randomised Study. *British Journal of Social Work*, 46(5), pp. 1354-1371. DOI: 10.1093/bjsw/bcv073
- Miranda, Y. O. (2008). Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Dr. Mario Muñoz Monroy. (Tesis de maestría). Universidad de Matanzas, Cuba.
- Norma Cubana NC 3002: 2017. Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación.
- Oviedo, H. y Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), pp. 572-580.
- Parra, C. (2005). *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Reconde, D. J. (2019). Procedimiento para la gestión de las competencias laborales del especialista de inversiones de las direcciones municipales y provincial de Economía y Planificación de Matanzas. (Tesis de maestría). Universidad de Matanzas, Cuba.

Saccenti, E., Hendriks, M. y Smilde, A. (2020). Corruption of the Pearson correlation coefficient by measurement error and its estimation, bias, and correction under different error models. *Scientific Reports*, 10(1), pp. 1-19.

Sampieri, R. (2007). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). Canadá: McGraw Hill.

Sánchez, A., Martínez, R., y Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), pp. 169-184. DOI: 10.15446/innovar.v27n66.66811

Sartori, R., Tacconi, G., y Caputo, B. (2015). Competence-based analysis of needs in VET teachers and trainers: an Italian experience. *European Journal of Training and Development*, 39(1), pp. 22-42. Doi: 10.11081EJTD-09-2013-0089