



**Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Modalidad Curso Especial de Grado**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA
EMPRESA J.J. SPORT, C.A.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE
PERIODO: MAYO- AGOSTO 2011.**

Realizado por:

Benítez, Mariven

González, María

Prof. (a). MSc. Cándida Cabello Díaz

Trabajo presentado como requisito parcial de la asignatura Curso Especial de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración.

Cumaná, agosto de 2011



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA
EMPRESA J.J. SPORT, C.A.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE
PERÍODO: MAYO – AGOSTO 2011

Autores:

Benítez, Mariven
González, María

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los dieciséis días del mes de agosto de 2011.

Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz
Jurado Asesor
C.I. 5.187.997

Licda. Diana Benítez
Jurado
C.I. 13.630.989

INDICE

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIAS | i |
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| LISTA DE TABLAS | v |
| LISTA DE FIGURAS | vi |
| RESUMEN | vii |
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I: EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. 6 | |
| 1.1 El Problema de Investigación..... | 6 |
| 1.1.1 Planteamiento del Problema. | 6 |
| 1.1.2 Objetivos de la Investigación. | 9 |
| 1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación. | 9 |
| 1.2 Metodología de la Investigación..... | 11 |
| 1.2.1 Consideraciones Generales..... | 11 |
| 1.2.2 Nivel de la Investigación. | 12 |
| 1.2.3 Tipo de Investigación. | 13 |
| 1.2.4 Población y Muestra. | 13 |
| 1.2.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información. | 13 |
| CAPÍTULO II: | 15 |
| ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA J.J. SPORT, C.A. | 15 |
| 2.1 Reseña histórica de la empresa J.J Sport, C.A..... | 15 |
| 2.2 Misión y Visión de la empresa J.J Sport, C.A. | 15 |
| 2.3 Estructura Organizativa de la empresa J.J. Sport, C.A..... | 17 |
| 2.3.1 Concepto de Estructura Organizativa. | 17 |
| 2.3.2 Organigrama actual de la empresa J.J. Sport, C.A..... | 17 |
| 2.3.3 Propuesta del nuevo organigrama para la empresa J.J. Sport, C.A. ... | 18 |
| 2.3.4 Estructura funcional de la empresa J.J Sport, C.A..... | 19 |
| 2.3.5 Cargo y Perfil de cada cargo de la empresa J.J. Sport, C.A..... | 22 |
| 2.4 Objetivos de la empresa J.J. Sport, C.A. | 25 |

| | |
|--|----|
| 2.5 Valores de la empresa J.J Sport, C.A. | 25 |
| Capítulo III: | 26 |
| Teorías de Motivación - Gestión por Competencias. | 26 |
| 3.1 Teorías de Motivación..... | 26 |
| 3.2 Concepto de Competencias..... | 36 |
| 3.3 Tipos de Competencias | 37 |
| 3.3.1 Competencias Cardinales. | 38 |
| 3.3.2 Competencias Específicas..... | 38 |
| 2.3.3 Competencias Técnicas..... | 39 |
| 2.4.4 Competencias de Gestión..... | 39 |
| 3.4 Importancia entre Competencias. | 40 |
| 3.5 Gestión por Competencias..... | 41 |
| 3.6 Conocimientos en Gestión por Competencias. | 42 |
| 3.7 Pasos necesarios para implementar un Modelo de Gestión por Competencias. | 43 |
| 3.7.1 Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización: | 43 |
| 3.7.2 Definición de Competencias: | 44 |
| 3.7.3 Asignación de Competencias:..... | 45 |
| 3.7.4 Determinación de Brechas:..... | 45 |
| 3.7.5 Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por Competencias: | 45 |
| CAPÍTULO IV:..... | 47 |
| Matriz FODA y Modelo de Gestión por Competencia. | 47 |
| 4.1 Definición de Matriz FODA..... | 47 |
| 4.2 Elementos de la Matriz FODA..... | 47 |
| 4.2.1 Fortalezas. | 47 |
| 4.2.2 Oportunidades. | 47 |
| 4.2.3 Debilidades. | 48 |

| | |
|--|----|
| 4.2.4 Amenazas | 48 |
| 4.3 Análisis de la Matriz FODA de la empresa J.J. Sport, C.A..... | 48 |
| 4.4 Modelo de Gestión por Competencias propuesto para la empresa J.J. Sport, C.A. | 50 |
| CAPITULO V:..... | 59 |
| Conclusiones y Recomendaciones. | 59 |
| 5.1 Conclusiones. | 59 |
| 5.2 Recomendaciones. | 61 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | 63 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 67 |
| Anexos | 69 |
| HOJA DE METADATOS | 72 |
| APENDICE..... | 69 |

DEDICATORIAS

A ti “**DIOS, TODO PODEROSO**” te dedico esta victoria que es graduarme, porque si no fuera por tú sabiduría e inteligencia y por la perseverancia que constantemente estuvo en mí, gracias a ti **DIOS de la GLORIA** no hubiera logrado éste triunfo tan anhelado.

A mis padres queridos que siempre creyeron en mí, que lograría esta meta aunque dudaron un tiempo que no la alcanzaría.

A mis profesoras queridas a quienes admiro mucho como lo es Cándida Cabello Díaz, Luisa Álamo y Daisy Figueroa por sus apoyos, recomendaciones, confianzas y cariños.

Mariven Benítez B

DEDICATORIAS

A Dios, por su fortaleza y ser la guía para salir adelante en este camino tan laborioso.

A mi abuelo, **Carlos Modesto** por su cariño, bondad y confianza puesta en mi para lograr este objetivo en mi vida.

A mí, por todo el sacrificio y esfuerzo hecho para cumplir mi meta.

María de los Ángeles González

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a “**DIOS, TODO PODEROSO**” por estar siempre conmigo y darme su gran apoyo y fortaleza para superar los obstáculos en el trayecto de mis estudios académicos y lograr la meta que siempre anhele y que nunca pensé lograr, como ser una **Licenciada en Administración**.

A mis padres, hermanos y mi esposo que me ayudaron y nunca dejaron de apoyarme en todo momento.

A mí asesora Cándida Cabello Díaz por sus conocimientos, soporte, paciencia, cariño, confianza y su preocupación por mi persona y aconsejarme en los momentos en que lo necesité y mantener mi autoestima alta cuando creía que por mi problema no llegaría a lograr uno de mis objetivos que siempre aspire alcanzar que ser una graduada en Administración.

A los profesores Luisa Álamo, Daisy Figueroa, Pablo Caripe, Emilio Tineo, Luis Martínez, Yenny alzolar y Ramón Domingo Velásquez por su apoyo, confianza y consejos en el recorrido de mis estudios académicos.

Al Gerente de la empresa **J.J. Sport, C.A** por disponer su empresa en darnos y la oportunidad de realizar nuestro Trabajo de Grado en dicha organización y a sus empleados por su colaboración.

A mi compañera y amiga de Trabajo de Grado María de los Ángeles González por su apoyo, confianza y tolerancia.

A mis compañeros de Trabajo de Grado y a mis amigas Yarelis, Romina, Paola, Álvaro, Dona, Diosis, y demás amigos que no están aquí escritos por sus cariño, apoyo y confianza.

Mariven Benítez B.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por ser mi creador y compañero de vida.

A mis **Padres** por darme la vida, sin ellos no existiría, por su apoyo y constancia.

A mi compañera de investigación **Mariven Benítez**, por su confianza y entereza.

A nuestra asesora **Cándida Cabello Díaz**, por ser parte de este proyecto, por su dedicación y paciencia.

A la empresa **J.J. Sport, C.A**, por abrirnos sus puertas y permitirnos desarrollar nuestro trabajo.

A los profesores **Rosmary Veltri** y **Luis Martínez**, por su valiosa colaboración.

A mi amigo **Álvaro Torres**, por sus consejos certeros y apoyo incondicional.

A mis compañeros de Cursos Especiales de Grado en especial a **Robert Patiño** y **María de los Ángeles Cardozo** por su colaboración.

A todas aquellas personas que de alguna manera u otra colaboraron por ser realidad este sueño.

A todos muchas gracias.

María de los Ángeles González

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1. Teoría X y Teoría Y. | 27 |
| Cuadro N° 2. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. | 28 |
| Cuadro N°3. Teoría ERG..... | 29 |
| Cuadro N° 4. Enfoque de Motivación _ Higiene de la Motivación. | 29 |
| Cuadro N°5. Teoría Motivacional de la Expectativa. | 30 |
| Cuadro N° 6El modelo de Porter y Lawler..... | 31 |
| Cuadro N° 7. Teoría de la Equidad. | 32 |
| Cuadro N° 8. Teoría del Establecimiento de Metas en la Motivación. | 33 |
| Cuadro N° 9. Teoría del Reforzamiento. | 33 |
| Cuadro N° 10. Teoría de las Necesidades y la Motivación. | 34 |
| Cuadro N° 11. Importancia entre Competencias..... | 40 |
| Cuadro N° 12. Análisis FODA de la empresa J.J. Sport, C.A. | 49 |
| Cuadro N° 13. Diccionario de Competencias y Comportamiento para el Director General de la empresa J.J. Sport, C.A..... | 51 |
| Cuadro N° 14. Diccionario de Competencias y Comportamiento para el Administrador de la empresa J.J. Sport, C.A. | 52 |
| Cuadro N° 15. Diccionario de Competencias y Comportamiento para el Jefe de Compras de la empresa J.J. Sport, C.A. | 53 |
| Cuadro N° 16. Diccionario de Competencias y Comportamiento para el Jefe de Ventas de la empresa J.J. Sport, C.A. | 54 |
| Cuadro N° 17. Diccionario de Competencias y Comportamiento para los Vendedores de la empresa J.J. Sport, C.A. | 55 |
| Cuadro N° 18. Diccionario de Competencias y Comportamiento para el personal de Mantenimiento de la empresa J.J. Sport, C.A..... | 56 |
| Cuadro N° 19. Diccionario de Competencias y Comportamiento para el encargado de Grabado de la empresa J.J. Sport, C.A..... | 57 |
| Cuadro N° 20. Diccionario de Competencias y Comportamiento para la Secretaria de la empresa J.J. Sport, C.A. | 58 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N°1. Organigrama Actual | 17 |
| Figura N°2. Organigrama Propuesto..... | 18 |
| Figura N° 3. Tipos de Competencias. | 37 |

**Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Modalidad Curso Especial de Grado**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA
EMPRESA J.J SPORT, C.A
CUMANÁ, ESTADO SUCRE
PERIODO: MAYO AGOSTO 2011.**

Realizado por:
Benítez, Mariven
González, María



Asesor(a): Cándida Cabello
Agosto, 2011

RESUMEN

Para el buen funcionamiento de una organización es necesario evaluar los recursos que posee, en especial el Recurso Humano, ya que éste es pieza clave para el desarrollo de la misma. Además de mantener un ambiente acorde a las necesidades para que el empleado pueda desarrollar las competencias que le permitan realizar sus funciones de manera eficiente con el fin de lograr cumplir las estrategias planteadas por la empresa, por eso en este trabajo de investigación el Objetivo General es diseñar un modelo basado en una Gestión por Competencias en la empresa J.J. Sport, C.A, porque es una herramienta que le permitirá a la organización tener éxito, puesto que una Gestión por Competencias permite que el Recurso Humano se transforme, permitiendo conseguir la visión estratégica y además de desarrollar tanto el diccionario de competencias como el diccionario de comportamiento con la ayuda de los directivos, pues estos tienen que ser partícipes de la definición de cada una de las competencias de los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A. Para llevar a cabo este trabajo de investigación, fue imperioso desarrollar la metodología necesaria basándose ésta en un estudio de campo, por cuanto toda la información recolectada fue tomada directamente de la empresa objeto de estudio y con el apoyo de una base documental con la guía de consultas a fuentes originales generadas por autores que han realizados trabajos relacionados con el tema de investigación, donde es notorio que una Gestión por Competencias le permitirá a la empresa J.J. Sport, C.A. tener un personal eficiente y dispuesto a lograr que sea la empresa líder en deportes en el estado Sucre.

INTRODUCCION

En una organización cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos. La utilización correcta de los recursos tanto financieros como humanos permite no solo alcanzar los objetivos fijados sino también lograr la tan ansiada eficiencia, el manejo correcto de ellos, en especial en el tratamiento del recurso humano implica la implementación de técnicas de capacitación y evaluación para medir sus capacidades y mejorar su rendimiento, ya que el personal que labora en una empresa es un elemento de gran importancia para el éxito de la misma.

En éste sentido, los jefes deben estar en constante supervisión de su personal con la finalidad de buscar la manera de mejorar su desenvolvimiento a tal punto de valerse por si mismo, permitiendo un desarrollo eficiente en la ejecución de sus actividades, sintiéndose éste conforme con lo que realiza y con los resultados obtenidos. Para lograr esto es necesaria la implementación de un modelo que le permita desarrollar las competencias que posee cada empleado.

En ese orden de ideas, se entiende que competencia “se refiere a características de personalidad, devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2005, 101).

Para Chiavenato (2004: 262) “Las competencias de las personas son la comunicación y la participación en un profundo compromiso para trabajar de acuerdo con los objetivos de la organización”. Es decir, un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes y valores que posee la persona en un campo laboral. Cada una de estas se relacionan entre sí dándole a cada subordinado la posibilidad de ejercerla de manera eficiente para el logro de sus metas.

Por tanto, cada organización debe definir y localizar sus competencias para conquistar una ventaja competitiva, la cual es constituida por todos los factores que permiten diferenciar sus productos y servicios de sus competidores y ampliar su posición en el mercado. Muchas empresas definen jerarquías y bloques de competencia para desarrollarlas en todos los niveles con el fin de mejorar su desempeño global. El papel de los líderes de las instituciones es fundamental ya que tienen que desarrollar una visión amplia, una perspectiva de su compañía para el logro de sus objetivos, además para crear y desarrollar competencias que sean estratégicas para la persona y la organización en cada nivel y área en particular.

De igual forma, éstas influyen mucho ya que a la hora que el gerente de una organización, grande o pequeña, evalúa el desempeño de sus empleados en cualquier área y estos no tienen competencias personales y laborales, corren el riesgo de ser observados como empleados de pocos conocimientos a la hora de ejercer su trabajo. Esto se refiere a la puesta en práctica de una gestión por competencias que no es más que descubrir las competencias que requiere la organización y por ende sus trabajadores.

Por tal razón, es importante que las empresas apliquen técnicas de selección y evaluaciones a cada una de las personas que quieren obtener un puesto de trabajo para ver si estos tienen las competencias que requieren en el departamento que le sea asignado y a su vez, el gerente de ésta se sienta satisfecho por la labor positiva que tendrá éste empleado en el desempeño de sus tareas.

Cualquier técnica o modelo que se aplique en la organización para seleccionar personal busca garantizar el mejor desempeño futuro de sus trabajadores. Por ejemplo, un Modelo de Gestión por Competencias

constituye una herramienta que permite conocer como ejecutan las personas su trabajo y calificarla en forma objetiva a través de procedimientos formales y criterios bien definidos. Además, busca medir la actuación del subordinado en cumplimiento de las exigencias del cargo y aportar retroalimentación en cuanto al desempeño logrado y el esperado, todo con la finalidad de mejorar los niveles de rendimiento dentro de la organización. Decirle al empleado cómo está haciendo las cosas será una mejor defensa para una buena relación con su equipo de trabajo. También, para apalancar una ventaja competitiva, constituida por los factores que les permiten diferenciar sus productos y servicios de los competidores y ampliar su posición en el mercado.

Por esta razón, la empresa J.J. Sport, C.A. requiere de un personal capacitado que demuestre con la realización de sus funciones de manera eficiente, que posee las competencias necesarias para el logro de los objetivos generales de la misma. En tal sentido, se hace necesario el diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa J.J. Sport, C.A., siendo éste “un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados” (<http://www.monografia.com/75concepto-estructura-empresa>).

Todo esto con el propósito de conocer las competencias que cada una de las personas que integran la empresa J.J. Sport, C.A. deben poseer para recomendar métodos o estrategias que sean de requerimiento para cada empleado para tratar de solucionar los posibles problemas que puedan surgir ahora o en un futuro.

Para tal propósito se estructuró la investigación en cinco capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I.- El problema y la metodología de investigación: en éste capítulo se define de manera clara y precisa el problema o tema que será objeto de estudio, además de establecer la justificación y objetivos tanto general como específico, los cuales denotan los puntos clave que servirán como base para el desarrollo de la investigación y la metodología que representa la base de la investigación, comprende: tipo y nivel de la investigación, población, la cual estuvo conformada por todos los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A. y las técnicas de recolección de la información.

Capítulo II.- Aspectos generales de la empresa J.J. Sport, C.A: aquí se describe los aspectos más relevantes de la empresa que fue tomada como base para la investigación como lo es su reseña histórica, su misión y visión, estructura organizativa y su objetivo.

Capítulo III.- Teorías de Motivación-Gestión por Competencia: en éste capítulo se hace un resumen de las teorías de motivación con el objetivo de buscar la vinculación que existe entre motivación y competencias además de algunos aspectos de las competencias como el concepto de competencias, los tipos de competencias, importancia de las competencias, conocimiento en gestión por competencias, pasos para implementar un Modelo de Gestión por Competencia y el modelo de competencia propuesto para la empresa J.J. Sport, C.A.

Capítulo IV.- Matriz FODA y Modelo de Gestión por Competencias: se trata de la creación de una matriz FODA en donde se toma en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa J.J. Sport, C.A. para realizar el análisis correspondiente.

Capítulo V.- Conclusiones y recomendaciones: como su nombre lo dice, en este capítulo se mostraran las conclusiones a las que hemos llegado de acuerdo a la investigación realizada y las recomendaciones para mejorar el desenvolvimiento de la empresa J.J. Sport, C.A.

CAPITULO I: EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 El Problema de Investigación.

Para Arias. (2006: 37). “Independientemente de su naturaleza, un problema es todo aquello que amerita ser resuelto”. Por su parte Balestrini. (2002: 47), se refiere al problema como: “el inicio de toda investigación científica, es la delimitación del problema que será objeto de estudio”. Es decir, algo que no se desconoce que hay que buscarle solución o darle respuesta a través de un proceso de investigación. A tal efecto, éste capítulo contiene el planteamiento del problema, relevancia del problema y conceptos relacionados con el mismo. Así mismo, los objetivos de la investigación trazados en los aspectos que se deseen indagar, la justificación, alcance y limitaciones que se presentaron en el desarrollo del mismo.

1.1.1 Planteamiento del Problema.

Las estrategias de negocio son utilizadas en toda organización independientemente de su tamaño, espacio, funciones, objetivos y metas, para mejorar su funcionamiento alineando las metas para cumplir con los objetivos planteados y la eficiencia de los resultados para lograr la satisfacción de cliente. Por tanto, las empresas deben estar en constante supervisión de las personas que laboran en ella para conocer de manera directa el resultado del desempeño que vienen realizando durante un determinado tiempo, para saber de igual forma si se está acorde con lo esperado.

Actualmente el papel de las personas que laboran dentro de una sociedad está cambiando con la misma intensidad con lo que lo hace el rol de los

gerentes y los administradores dando así lugar al surgimiento de la administración por competencia, es decir, de un programa sistematizado y desarrollado con el fin de definir perfiles profesionales que proporcionen mayor productividad y adecuación a la organización identificando los puntos de excelencia y los de carencias para reducir brechas y agregar conocimientos que permitan mejorar las actividades que se vienen realizando. De la forma en que las personas podrían aportar valor y el compromiso que se requiere para el logro de las metas. Esto representa un cambio importante dentro de toda organización, visión del futuro en lugar de la visión del presente o el pasado.

En lo particular, la empresa J.J. Sport, C.A. (comercializadora de ropa y artículos deportivos), no escapa de la necesidad de conocer e identificar lo que quieren y requieren sus empleados para la realización de sus funciones y obtener el resultado esperado por los supervisores. Bajo esta premisa la empresa J.J. Sport, C.A. busca mejorar la eficiencia de sus trabajadores, conociendo las características que posee cada empleado, ya que esto generaría el desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, debido que a cada cargo le corresponden funciones que están directamente relacionadas a las competencias de los individuos que los ocupan.

Queda claro que el rendimiento laboral depende de características de los empleados como: iniciativa, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, entre otros. A través de las observaciones y entrevistas realizadas a los empleados y supervisores de la empresa J.J. Sport, C.A. hemos notado que los subordinados carecen de motivación a la hora de ejecutar sus labores, trayendo como consecuencia un desempeño deficiente y por ende un mal desenvolvimiento de la empresa.

Dada estas premisas, éste proyecto de investigación se concentra en el diseño de un Modelo de Gestión por Competencia para la empresa J.J. Sport, C.A. que servirá de apoyo para realizar las recomendaciones conexas a los problemas objeto de estudio, permitiendo ayudar a la organización a cumplir con sus metas y ser líder en el mercado deportivo.

En base a lo anterior, es necesario precisar lo siguiente:

¿Cuáles son las competencias gerenciales requeridas por los jefes de la empresa J.J Sport, C.A.?

¿Cuál es la visión estratégica de los gerentes de la empresa J.J Sport, C.A.?

¿Cuáles son los cambios que se generarían con la implementación de las competencias en cada área de trabajo en la empresa J.J Sport, C.A.?

¿Cómo se maneja la gestión de cambio en la empresa J.J Sport, C.A.?

¿Cómo es motivado el personal que labora en la empresa J.J Sport, C.A. para realizar sus tareas?

¿Cuáles habilidades, capacidades, valores, conocimientos y destrezas debe poseer un individuo en su puesto de trabajo?

¿Cuáles son las ventajas de la gerencia en el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A.?

¿Cómo contribuye la gestión por competencia en el desarrollo de la empresa J.J. Sport, C.A.?

1.1.2 Objetivos de la Investigación.

1.1.2.1 Objetivo General.

Diseñar un Modelo basado en una Gestión por Competencias en la empresa J.J. Sport, C.A en Cumaná, estado Sucre periodo mayo-agosto 2011.

1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir las competencias gerenciales requeridas por la empresa J.J Sport, C.A.
- Determinar la visión estratégica de los gerentes de la empresa J.J Sport C.A.
- Determinar la gestión de cambio de la empresa J.J Sport C.A.
- Determinar la importancia de la gestión por competencia en la empresa J.J Sport, C.A.
- Desarrollar las competencias que posee cada empleado con las funciones que se requieren en cada área de la empresa J.J Sport, C.A.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.

Así, como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias, ellas no son una visión estática, sino es una características que están en constante cambio según los cargos dentro de una empresa, interviniendo estas como actuaciones integrales que permiten identificar soluciones prácticas a la hora que se presente un problema en la realización y desarrollo de las actividades, de allí la necesidad de fijar distintos grados de competencias con la finalidad de describir cada competencia de acuerdo a la necesidad de un puesto de trabajo. Por tanto al abarcar un Modelo de Gestión por Competencia implica conocer cada una de las habilidades y conocimientos que requiere todo

individuo en cada área de trabajo y acorde a las funciones que este requiere para un desempeño eficiente. Para Alles (2000: 59). “Descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa”.

De hecho, las competencias son la base para todo individuo y de gran importancia para las empresas. Los diagnósticos de competencias permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. Un análisis de las competencias en la empresa J.J. Sport, C.A., nos permite definir las habilidades y conocimientos que deben poseer cada empleado a la hora de realizar sus actividades con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados por los jefes, con un Modelo de Gestión por Competencia es posible la evaluación de la competencia que posee cada trabajador de dicha empresa permitiendo un mejor desempeño para lograr el éxito de la organización.

Dentro de éste marco, la razón principal que justifica éste trabajo de investigación, consiste en analizar la contribución del Modelo de Gestión por Competencia en el desarrollo de las personas en las organizaciones, puesto que con el mismo se permitió determinar las competencias más adecuadas a la empresa J.J. Sport, C.A., con el fin de desarrollar de manera eficiente las habilidades y conocimientos de los empleados en el cargo correspondiente para alcanzar los objetivos propuestos, esta investigación identifica las competencias que impulsan el compromiso de los trabajadores con la empresa.

La presente investigación aportará elementos teóricos con el propósito de estimular al equipo gerencial de J.J. Sport, C.A. en la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias, asimismo, se promoverá la revisión de la situación actual de la mencionada organización, tanto a nivel gerencial como administrativo, que conlleve a la incorporación de los ajustes necesarios para optimizar su funcionamiento y de esta manera fortalecer el desarrollo de la organización y así responder y cumplir con las necesidades de los empleados dentro de la misma.

Adicionalmente, es una guía teórica para los estudiantes y profesores de la Universidad de Oriente u otras instituciones de nivel superior que deseen profundizar o conocer acerca de éste tema tan importante para el éxito de las empresas que quieran mantenerse en el mercado adecuándose a los cambios empresariales que ocurren día a día.

1.2 Metodología de la Investigación.

1.2.1 Consideraciones Generales.

Según Arias (2006: 110), la metodología es “el cómo se realizará el estudio al problema planteado”. Es decir, la forma o la manera de cómo se obtuvo toda información para el desarrollo de la investigación, es por ello que esta parte incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de investigación empleada, es decir, nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, y las técnicas, estrategias y procedimientos, para la obtención, análisis e interpretación de la información de los resultados.

1.2.2 Nivel de la Investigación.

Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, Arias (2006: 23), señala que se puede distinguir tres tipos: exploratoria, descriptivas y explicativas, las cuales desde el punto de vista de los objetivos intrínsecos, no son más que respuestas generalizados a las preguntas formuladas anteriormente.

Exploratorias: Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Descriptivas: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo anterior, la investigación se basó en un estudio descriptivo, ya que, permitió combinar ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo realizado, es decir, analizar la contribución del Modelo de Gestión por Competencia en el desarrollo de las personas en las organizaciones.

1.2.3 Tipo de Investigación.

Según la Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006: 14), el tipo de investigación es la manera como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación; las cuales pueden ser documentales, de campo y experimental. Arias (2006: 26), define el diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder el problema planteado”. En éste sentido, se puede decir, que el diseño de la investigación es de campo, porque los datos son tomados y observados directamente de la empresa J.J. Sport, C.A.

1.2.4 Población y Muestra.

Para la Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006: 14), la población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis. La muestra representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación. En el caso que ocupa a esta investigación, la población está determinada por el ámbito empresarial J.J Sport, C.A., que está compuesta por siete (7) trabajadores. Por tratarse de una población finita se tomaran todas las unidades de análisis para el estudio.

1.2.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

Para Arias (2006: 111), la técnica, “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que, sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general.” Por tanto, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un

medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, entendiéndose por éste cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Ahora bien, para que la investigación fuese eficaz se utilizaron técnicas que permitieron obtener información de la realidad.

La técnica utilizada es la entrevista, ya que se practicaron entrevistas en forma de conversación de manera directa por ser una población finita que permite la implementación de métodos cualitativos que facilita la recolección de información de manera natural y continua con cada uno de los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A., guardando ésta información en cuadernos de notas, fichas, y otros materiales de apoyo, ya que, con éste se guardó la información requerida permitiendo ésta abordar aspectos y detalles necesarios para realizar el informe final.

CAPÍTULO II:

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA J.J. SPORT, C.A.

2.1 Reseña histórica de la empresa J.J Sport, C.A.

La empresa J.J. Sport, C.A, fue creada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, el 09 de septiembre de 1985 por el Sr. Juan José Acosta como una sociedad de responsabilidad limitada (J.J Sport, S.R.L), con el apoyo de tres (3) trabajadores. Inicialmente se instaló en la Av. Arístides Rojas.

Para el año 1999, su máxima autoridad es ejercida por el director general, el Sr. Juan José Acosta (hijo) con el apoyo de siete (7) empleados, continuando como una sociedad de responsabilidad limitada. Ese año deciden modernizarse y trasladarse a la Av. Gómez Rubio, Centro Comercial J.J entre las calles Zea y Junín. Unido a esto, deciden convertirse en Compañía Anónima, es decir J.J. Sport, C.A.

2.2 Misión y Visión de la empresa J.J Sport, C.A.

Misión se define como la razón de ser de la empresa. Es el papel que desempeña ésta en la sociedad, es decir, lo que le permite lograr la estabilidad, sostenibilidad o rentabilidad en el mercado a una organización.

Y la Visión representa la imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro. Es el esfuerzo de verse a si misma en el espacio y en el tiempo. Es decir, es lo que guía a los líderes a cumplir metas permitiendo que todo lo que se haga tenga sentido y coherencia.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que la misión y visión son factores

fundamentales para el éxito de toda empresa ya que representan la responsabilidad social enmarcada a conductas éticas y a la necesidad de mantenerse estable, garantizando un buen funcionamiento de la misma. Además, se sabe la gran utilidad que tiene la aplicación de herramientas administrativas y en este caso, la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, para ser desarrollado en la empresa en cuestión, para ello se hace necesario definir su misión y visión.

Como resultado de las investigaciones realizadas a la empresa J.J. Sport, C.A., pudimos notar que requiere de la definición de su misión y visión, ya que éstas son las que orientan a la organización y a sus miembros a tener claro cuáles son sus prioridades, qué es lo que desea ser la empresa, ahora y en el futuro.

Por tal motivo, es necesario formularle una misión y visión a la empresa J.J Sport, C.A que en la actualidad no cuenta con ellas.

Misión de la empresa J.J. Sport, C.A: Ser una empresa competitiva capaz de suministrar las mejores ropas y artículos deportivos de las mejores marcas a nivel local, regional y nacional, generando oportunidades para su adquisición, contando con un personal calificado y comprometido, contribuyendo con el desarrollo del país, la comunidad y sus empleados.

Visión de la empresa J.J. Sport, C.A: Ser una empresa cada vez más eficiente, competitiva y rentable, en constante búsqueda a la excelencia de la comercialización de ropas y artículos deportivos, comprometida a la satisfacción de los clientes y el desarrollo profesional de sus empleados. Convirtiéndose en la empresa líder en la comercialización de ropa y mercancía deportivas del oriente del país.

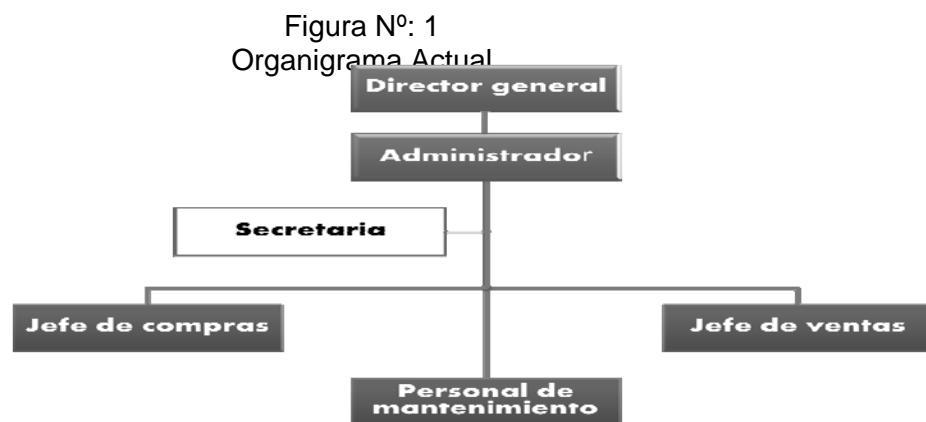
2.3 Estructura Organizativa de la empresa J.J. Sport, C.A.

2.3.1 Concepto de Estructura Organizativa.

Son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Es lo que le permite conocer a los jefes y a los trabajadores cuáles son sus funciones, a quién le deben entregar información referente a las labores que se realizan en la empresa, es decir, es lo que identifica el cargo de cada empleado.

En éste sentido, se muestra el organigrama de la de la empresa J.J. Sport, C.A que representa su estructura organizacional. La misma es muy sencilla y prácticamente lineal, porque al tratarse de una empresa familiar, hay poca departamentalización, es decir, escasa división de departamentos concentrándose el ejercicio de la autoridad en pocas manos que resultan ser todos miembros de la familia.

2.3.2 Organigrama actual de la empresa J.J. Sport, C.A.

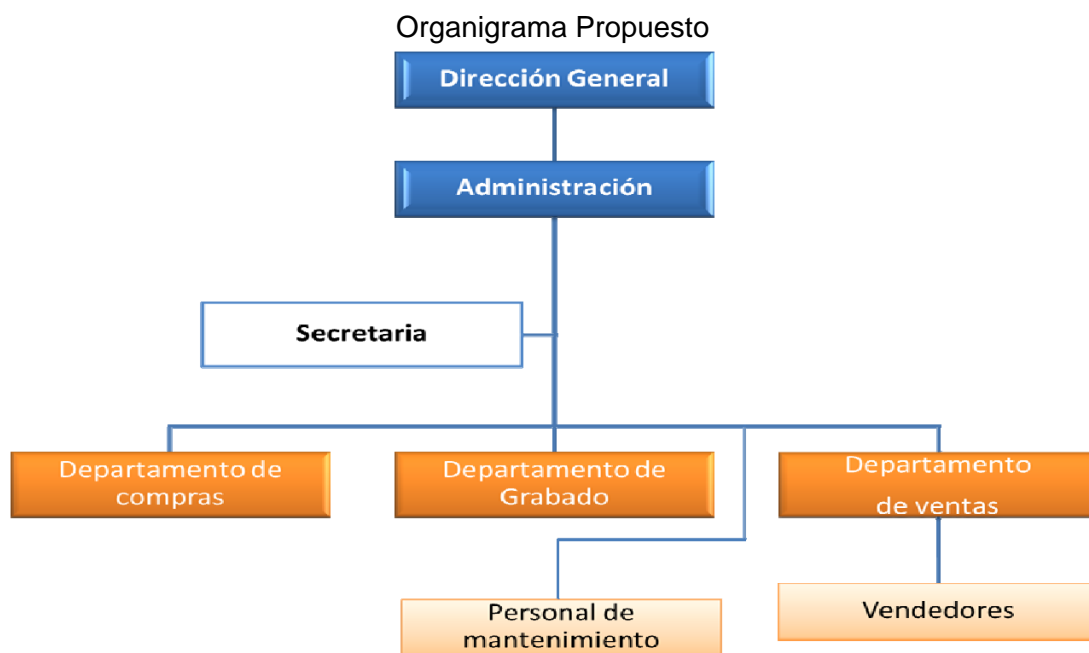


Fuente: Documento de la empresa

De acuerdo a los cambios que han ocurridos en la empresa J.J. Sport, C.A, podemos decir que la estructura actual está obsoleta y como la empresa está cumpliendo con sus labores con la nueva estructura funcional hemos decidido crear una nueva estructura organizativa.

2.3.3 Propuesta del nuevo organigrama para la empresa J.J. Sport, C.A.

Figura N°2



Fuente: creación propia

En el diseño de la nueva estructura organizativa propuesta para la empresa J.J. Sport, C.A., se puede percibir cómo será el esquema jerárquico del personal que desempeñará cada cargo y la posición del cargo. En el organigrama se especifica su nivel jerárquico, la subordinación y la división del trabajo. Es de tipo vertical y su utilidad es representar la ubicación formal de cada uno de los cargos que existen, permitiendo identificar las líneas de mando e indica las relaciones jerárquicas claramente definidas.

2.3.4 Estructura funcional de la empresa J.J Sport, C.A.

La estructura funcional consiste en la descripción de las responsabilidades que debe cumplir cada uno de los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A, permitiendo conocer con claridad las labores de los trabajadores.

A continuación se presenta las funciones de los cargos que en la actualidad forman parte de la empresa J.J. Sport, C.A.

2.3.4.1 Director General:

- Será la persona encargada de supervisar y vigilar que cada uno de los integrantes de ésta empresa desempeñe su labor a cabalidad, también podrá participar en todas las actividades que se realicen en la misma, pudiendo opinar, aprobar o rechazar cualquier situación que se presente.
- Tiene la potestad de comprar, vender o hacer cualquier gestión de cobranza o afines. El Director General es la única persona autorizada para aprobar o rechazar solicitudes de créditos, tanto a empresas o instituciones, y a personas particulares.

2.3.4.2 Administrador:

- Tendrá la función de llevar la parte administrativa de la empresa, especificando, a diario, al Director General, las actividades realizadas.
- Se encargará de llevar las cuentas bancarias de la empresa, así como del pago de proveedores y solventar con dichas cuentas, los gastos de la empresa como son:

a) Pago de nómina del personal de la empresa.

b) Pago de servicios, (agua, luz, teléfono, etc.) así como el pago de otros gastos ocasionados por la empresa.

- Deberá permanecer en comunicación con el contador de la empresa, y llevar a cabo la recopilación del material mensualmente para suministrárselo al contador para proceder a las declaraciones mensuales del impuesto.
- Se reunirá con el Director General y el Jefe de Compras para deliberar cualquier situación que lo amerite.

2.3.4.3 Jefe de Compras:

- Será el encargado de atender a los proveedores, hacer los pedidos de mercancía que necesite la empresa, consultándolo con el Administrador y con el Director General.
- Será la persona a la cual se dirigirán los trabajadores de la empresa, para comunicarle fallas de mercancía, localización de proveedores o necesidades de la empresa tanto en material de funcionamiento, como mercancía.

2.3.4.4 Jefe de Ventas:

- Es la persona encargada de las ventas a todo nivel, tanto al detal, como al mayor. Los vendedores deberán dirigirse a él para cualquier tipo de negociación que se presente. En el caso de ventas al mayor, el jefe de ventas, deberá analizar, junto con el Director General, en caso según sea la situación. El Jefe de Ventas podrá otorgar créditos a empresas o personas que ya estén autorizadas por el Director General en caso según sea la situación. El Jefe de Ventas podrá otorgar créditos a empresas o personas que ya estén autorizadas por el Director General.

2.3.4.5 Vendedores:

- Será la parte más importante de la estructura de la empresa, pues tendrá como labor FUNDAMENTAL, la atención al cliente, pudiendo también, realizar otras actividades de índole laboral dentro de la empresa.
- Tienen la facultad de realizar cotizaciones, siempre y cuando consulten al respecto con el Jefe de Ventas. Podrán realizar ventas sin necesidad de pedir autorización al Jefe de Ventas.

2.3.4.6 Personal de Mantenimiento:

- Como su nombre lo indica, tendrá la función de ocuparse del mantenimiento de la empresa, así como también, podrá ayudar en el embalaje de mercancía, colocación en depósito, y almacenamiento de la artículos en tránsito, siempre y cuando este bajo supervisión del Jefe de Ventas o de los vendedores.

De acuerdo a los cambios que han ocurridos en la empresa J.J. Sport, C.A, pudimos notar que existen nuevos cargos para los cuales no hay una descripción de sus funciones. En éste sentido, le presentamos las funciones propuestas para los puestos de la persona encargado del grabado y de la secretaria.

2.3.4.7 Encargado de Grabado:

- Es la persona encargada de realizar todas las tareas relacionadas con el grabado de medallas, placas, trofeos, bolígrafos las cuales son:
 - a) Atención al cliente: realizar el llenado de la hoja de pedidos del grabado para identificar que artículo se requiere que sea grabado.

- b) Realizar el grabado del artículo que sea requerido (medallas, trofeos, bolígrafos u otro artículo que desea el cliente).
- c) Realizar inventario a los artículos de grabado existente en la empresa.
- d) Guardar los artículos ya grabados.
- e) Hacer la entrega al cliente del artículo terminado para su respectiva revisión y cancelación del mismo.

2.3.4.8 Secretaria:

- Se encarga de efectuar gestiones internas y externas de la empresa, asistiendo a las actividades del gerente y del personal que requiera de su servicio. Dentro de las funciones principales se encuentran las de hacer y recibir llamadas de clientes, proveedores, y órganos contralores; recibir y enviar documentos correspondientes a la empresa.
- Además, es la que se encargará de recibir los pagos de las ventas realizadas, efectuar el chequeo de las facturas y de los artículos vendidos.

2.3.5 Cargo y Perfil de cada cargo de la empresa J.J. Sport, C.A.

Toda organización debe definir de manera clara cada cargo y su perfil con la finalidad de describir las responsabilidades del titular del puesto, además debe describir de forma detallada las actividades que realiza cada empleado para poder asumir las condiciones óptimas de compromiso propios del buen desarrollo de las funciones y tareas que caracterizan a cada individuo asociado a su personalidad. Debido a esto, la empresa J.J. Sport, C.A, requiere de la especificación de los perfiles de cada puesto de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, se presenta la propuesta de los perfiles de competencias para cada cargo de la empresa J.J. Sport, C.A y además los rasgos de los nuevos puestos de acuerdo al organigrama propuesto.

2.3.5.1 Director General:

- Desarrollo de su equipo.
- Habilidades mediáticas.
- Liderazgo para el cambio.
- Pensamiento estratégico.
- Relaciones públicas.

2.3.5.2 Administrador:

- Capacidad de análisis, planificación y organización.
- Compromiso con la realidad y el crecimiento.
- Responsabilidad con los objetivos de la organización.
- Conocimiento del negocio y manejo de relaciones.
- Desarrollo de equipo de alto cargo.

2.3.5.3 Jefe de Compras:

- Resolución de problemas comerciales.
- Profundo conocimiento de los productos.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Orientación al cliente.
- Manejo de relaciones de negocios.

2.3.5.4 Jefe de Ventas:

- Adaptabilidad al cambio.
- Aprendizaje continuo.
- Confianza en sí mismo.
- Negociación.
- Habilidades analíticas.

2.3.5.5 Vendedor:

- Trabajo en equipo.
- Relaciones públicas.
- Motivaciones para el cambio.
- Comunicación.
- Calidad en los resultados.

2.3.5.6 Personal de Mantenimiento:

- Compromiso con el medio ambiente.
- Desarrollo de relaciones.
- Detección de necesidades.
- Confiabilidad.
- Colaboración.

2.3.5.7 Encargado de Grabado:

- Desarrollo de la relación con el cliente.
- Eficiencia y mejora continua.
- Iniciativa.
- Comunicación para compartir conocimiento.
- Motivaciones para el cambio.

- Compromiso con los lapsos de entrega.

2.3.5.8 Secretaria:

- Creatividad aplicada a la tarea.
- Integridad y compromiso.
- Capacidad de aprender.
- Preocupación por el orden y claridad.
- Trabajo en equipo.

2.4 Objetivos de la empresa J.J. Sport, C.A.

El objetivo principal de ésta compañía es la comercialización de ropas y artículos deportivos, ofrecer una gran variedad de ellos que satisfaga las expectativas de los clientes en términos de costos, calidad y oportunidad, cumpliendo con las normas correspondientes. Además de toda actividad afine o conexas con el objetivo social que sean de interés de la compañía.

2.5 Valores de la empresa J.J Sport, C.A.

- Compromiso.
- Innovación.
- Orientación a la eficiencia y a los resultados.
- Orientación al mercado.
- Comunicación.
- Puntualidad.
- Trabajo en equipos.
- Oportunidades de empleo sin distinción.
- Integridad.
- Excelencia.

Capítulo III:

Teorías de Motivación - Gestión por Competencias.

3.1 Teorías de Motivación.

Para explicar el comportamiento de recurso humano en una organización es necesario conocer las teorías de comportamiento que se fundamentan en la conducta individual de las personas, con la finalidad de saber cuáles son las necesidades que lo orientan y dinamizan un comportamiento en diferentes direcciones para el logro de los objetivos en un área determinada dentro de una empresa. Todo esto con el fin de comprender mejor el comportamiento del individuo y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad del desempeño laboral dentro de ella, además de estudiar la vinculación que existe entre la motivación y competencias.

A continuación se presentan algunas teorías de motivación:

Cuadro N° 1
Teoría X y Teoría Y.

| Teoría | Creador |
|---|-------------------|
| La teoría X y la teoría Y | Douglas Mc Gregor |
| <p>Está basada en los supuestos tradicionales acerca de la naturaleza humana y recogidos en dos teorías X y Y.</p> <p>Teoría X:</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Los seres humanos promedio poseen disgustos inherentes por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible. b- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que emprendan los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales c- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y por encima de todo, ansían seguridad. <p>Teoría Y.</p> <ul style="list-style-type: none"> a- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. b- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento. c- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente distribuida en la población. | |

Es evidente que estos supuestos difieren esencialmente entre si. La teoría X es pesimista, estática y rígida. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible. Las teorías X y Y son solo supuestos. No son prescripciones ni sugerencias de estrategias administrativas, antes bien,

deben ser sometidas a la prueba de la realidad.

Cuadro Nº 2:
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

| Teoría | Creador |
|--|----------------|
| Teoría de la Jerarquía de las Necesidades | Abraham Maslow |
| <p>Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba. Es una de las teorías más conocidas sobre la motivación. Estas necesidades son:</p> <p>1_Necesidades fisiológicas: estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. En tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.</p> <p>2_Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la prioridad, los alimentos o el abrigo.</p> <p>3_Necesidades de asociación o aceptación: En tanto que como seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.</p> <p>4_Necesidades de estimación: De acuerdo con Maslow una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.</p> <p>5_Necesidad de autorrealización: Maslow consideró a esta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.</p> | |

Cuadro N°3:
Teoría ERG.

| Teoría | Creador |
|--|------------------|
| La teoría ERG | Clayton Alderfer |
| <p>Esta teoría es semejante a la jerarquía de necesidades de Maslow, pero tiene solo tres categorías:</p> <p>Necesidad de existencia (como las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relacionarse (sobre el tanto satisfactorio con los demás) y necesidades de crecimiento (de desarrollo personal, creatividad, madurez y competencia). Alderfer postula que uno está motivado por necesidades de varios tipos al mismo tiempo.</p> | |

Cuadro N° 4:
Enfoque de Motivación _ Higiene de la Motivación.

| Teoría | Creador |
|--|----------------------------------|
| <p>El enfoque de Motivación _ Higiene de la motivación.</p> | <p>Frederick Herzberg</p> |
| <p>Herzberg y sus colaboradores propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encontrarías cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Ellos determinaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactores, no motivadores. Herzberg denominó a estos factores, de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo. En el segundo grupo ciertos satisfactorios (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).</p> | |

Cuadro N°5:
Teoría Motivacional de la Expectativa.

| Teoría | Creador |
|--|-----------------|
| Teoría Motivacional de la Expectativa | Víctor H. Vroom |
| <p>El psicólogo Víctor H. Vroom sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla</p> <p>Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que en efecto la vea cumplida y la formula de la siguiente manera:</p> <p>Fuerza= Valencia x Expectativa</p> <p>Fuerza: Es la intensidad de la motivación de una persona.</p> <p>Valencia: Es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado.</p> <p>Expectativa: Es la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.</p> | |

Cuadro N° 6:

El Modelo de Porter y Lawler.

| Teoría | Creador |
|---|---|
| El modelo de Porter y Lawler | Lyman w. Porter y Edward E. Lawler III |
| <p>Ellos derivaron un modelo de motivación sustancialmente más completo, aunque basado en gran medida en la Teoría de la Expectativa.</p> <p>El desempeño real es una labor (ejecución de tareas o el cumplimiento de metas), está determinado principalmente por el esfuerzo invertido. Pero también se ve influido en alto grado por la capacidad (conocimientos y habilidades) de un individuo para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea). Se entiende que, a su vez, el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como la sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y la categoría).</p> | |

Cuadro N° 7:

Teoría de la Equidad.

| Teoría | Creador |
|---|----------------|
| Teoría de la Equidad | J. Stacy Adams |
| <p>Se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás.</p> $\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumo de otra persona}}$ <p>Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y la otra.</p> | |

Cuadro N° 8:
Teoría del establecimiento de metas en la motivación.

| Teoría | Creador |
|---|-------------|
| Teoría del establecimiento de metas en la motivación | Edwin Locke |
| <p>Aquí se propone que para que los objetivos tengan sentido, estos deben ser claros, asumibles y verificables. En efecto, unas metas claras, cuando se aceptan, son motivadoras. Las personas quieren saber qué se espera que consigan. Aparte hay que cumplir varias condiciones, como que los objetivos sean verificables, lo que significa que al final del período debe ser posible medir si dichos objetivos se alcanzaron y en qué medida.</p> <p>Para conseguir el compromiso de lograr las metas; es esencial una participación verdadera a la hora de fijarlas. En el ambiente apropiado, hay que estimular a los individuos para que ellos mismos las establezcan.</p> | |

Cuadro N° 9:
Teoría del reforzamiento.

| Teoría | Creador |
|--|--------------|
| Teoría del reforzamiento | B.F. Skinner |
| <p>Esta es una teoría interesante, aunque controvertida técnica de motivación. Conocida como reforzamiento positivo o modificación de la conducta. Este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados, mediante el diseño adecuado de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.</p> <p>Skinner y sus seguidores van más allá del elogio, al buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar las causas de las acciones de los empleados y después emprenden cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al buen desempeño.</p> | |

Cuadro N° 10:
Teoría de las Necesidades y la Motivación.

| Teoría | Creador |
|---|-------------------|
| Teoría de las Necesidades y la Motivación. | David McClelland. |
| <p>Esta contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder (n/POD), necesidad de asociación (n/ASO) y necesidad de logro (n/LOG).</p> <p>Necesidad de Poder: Mclelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general los persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conocedores, si bien un tanto dados a discutir, son empeñosos, francos, obstinados y exigentes y les gusta enseñar y hablar al público.</p> <p>Necesidad de Asociación: Las personas con una gran necesidad de asociación, suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar presto a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.</p> <p>Necesidad de Logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen tiende a ser infatigables, les gusta trabajar largas jornadas, no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismo de sus asuntos</p> | |

David McClelland fue el primero en colocar en circulación el término “competencia”. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona (sus competencias) que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa. De acuerdo a esta teoría podemos decir, que para McClelland el éxito de toda organización radica en la importancia que tienen las competencias en el recurso humano, ya que para realizar un buen trabajo y lograr el resultado esperado depende de las competencias que posee cada individuo y la manera que la desarrolle de acuerdo al cargo y las tareas que desempeñe.

McClelland en su investigación realizada llegó a la conclusión siguiente:

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede “interpretar lo que ve” añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato.

Dentro de esta perspectiva, podemos decir que todo empleado dentro de una empresa está sujeto a supervisión constante de sus jefes para conocer su conducta con respecto a la ejecución de sus actividades laborales con el objeto de mejorar lo bueno y desechar lo malo y que, esas conductas no son

más que el desarrollo de competencias.

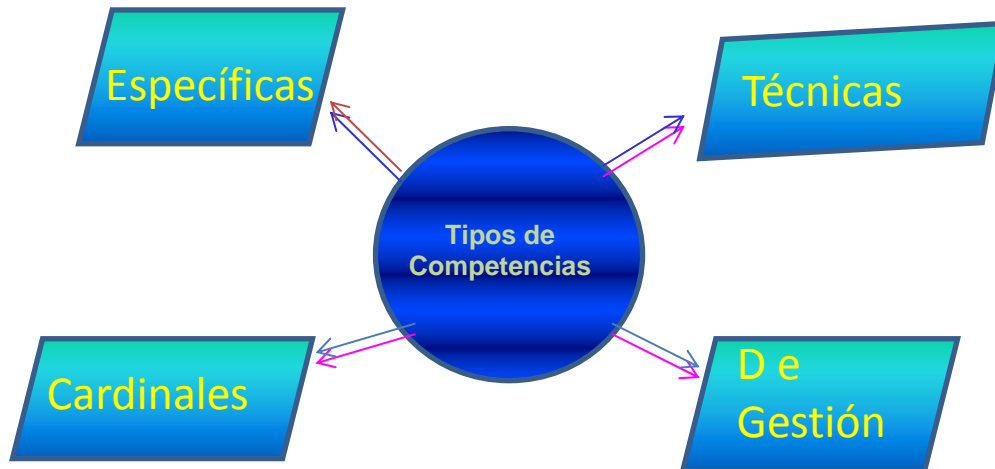
3.2 Concepto de Competencias

Para Alles (2000: 18), “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Es decir son todas aquellas actitudes que posee un individuo que le permite realizar con más facilidad las tareas permitiéndole estar satisfecho con lo que hace. Para que cada empleado esté realizando bien su trabajo es necesario que se encuentre en un ambiente laboral agradable donde se sienta cómodo para desenvolverse y poner en práctica cada competencia que posee.

Es por eso, que cada trabajador de la empresa J.J. Sport, C.A debe tener una visión de competencia positiva en su sitio de trabajo para mejorar el resultado obtenido habitualmente y al mismo tiempo demostrarles a sus jefes que es una persona competente.

3.3 Tipos de Competencias

Figura N° 3:
Tipos de Competencias.



Fuente: **Creación propia**

En la actualidad, los estudios realizados sobre competencias mencionan una variedad de competencias, para nuestra investigación adoptaremos los tipos de competencias que se relacionan con nuestra investigación. Ellas son: Competencias Cardinales, Competencias Específicas, Competencias Técnicas y Competencias de Gestión.

Bajo esta premisa, es necesario tomar en cuenta los tipos de competencias que existen y que se relacionan con un Modelo de Gestión por Competencias, para comprender mejor su desarrollo.

3.3.1 Competencias Cardinales.

Competencias cardinales son “competencias aplicables a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” Alles (2010: 25). Podemos decir que ella hace énfasis en lo principal o fundamental que requiere la organización para diferenciarse de otra.

Estas competencias generales o básicas son importantes en las organizaciones, son adaptables a cada empleado y permite su vez, que toda empresa consiga su propio objetivo.

Es por ello, que estas competencias cardinales fundamentales para cada uno de los trabajadores de la empresa J.J. Sport, C.A porque permite reflejar los aspectos más importantes para alcanzar las metas propuestas. Ellas están centradas en la misión, visión y valores de la organización.

3.3.2 Competencias Específicas.

Para Alles (2000: 25) “Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”. Estas competencias son necesarias en todos aquellos que tienen la responsabilidad de tener a su cargo a otras personas. Como sabemos, en toda organización existe competitividad específica que identifica a cada departamento dentro de una empresa y a su vez cada competencia identifica la manera que tiene cada individuo para realizar sus tareas.

Es por eso, que las competencias específicas por área departamental deben ser parte fundamental para cada unidad administrativa de la empresa J.J. Sport, C.A., ya que permite diferenciar los niveles en ella y así trabajar de manera correcta tratando de evitar cometer errores a la hora de delegar

funciones y además de conocer las competencias más relevantes y acordes al departamento donde se desarrollan las actividades.

2.3.3 Competencias Técnicas.

Las competencias técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puntos de un área técnica o de una función específica y que describen funciones con el fin de diferenciar importancia entre niveles. Esta competencia se encarga de estudiar y conocer las cualidades o facultades del empleado en un área técnica de una organización y el resultado para comparar lo obtenido con lo esperado.

Visto de esta forma, el empleado del área técnica de la empresa J.J. Sport, C.A. debe tener una noción especializada de lo que está trabajando, marcar la diferencia con competencias que se pueden estar desarrollando en niveles diferentes y así obtener el éxito que se quiere para ser una empresa líder en el mercado deportivo.

2.4.4 Competencias de Gestión.

Las competencias de gestión: “se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo” Alles (2000: 57). Es decir, la manera de proceder un empleado al momento de cumplir con sus labores, dar a conocer rasgos importantes como carácter, actitud, aptitud, valores, entre otros, que se manifiestan cuando se está en la ejecución de tareas laborales.

Todo lo anterior se da porque cada individuo tiene atributos y conocimientos propios que lo hacen diferente de otro y por ende le permite realizar las labores de manera distinta a los demás. Por esta razón es esencial que la

empresa J.J, Sport, C.A le haga un seguimiento a sus empleados con la finalidad de conocer que competencia de gestión posee, cuáles son las más visibles y además, cuáles puede mejorar para lograr ser un trabajador excelente.

3.4 Importancia entre Competencias.

Cuadro N° 11:
Importancia entre Competencias.

| Competencias | Importancia |
|--------------------|--|
| Cardinales | Permite lograr las metas de acuerdo a la visión de la empresa, puesto que la poseen todos los empleados. Además de diferenciar una organización de otra. |
| Específicas | Permite conocer las responsabilidades de acuerdo a los cargos, además de abordar las diferentes opiniones, prácticas y modos de vida en el momento de presentarse un problema. |
| Técnicas | Permiten diferenciar las responsabilidades de acuerdo a las áreas de trabajo. Además admiten ser detectadas y evaluadas con facilidad. |
| De Gestión | Dan a conocer las actitudes que tomarán los empleados de acuerdo a la tarea que estén realizando y permiten estudiar los resultados de forma inmediata. |

3.5 Gestión por Competencias.

La Gestión por Competencias es una herramienta que le permite a toda organización tener éxito, que admite que el recurso humano se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtenga una ventaja competitiva para la empresa. Además de detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo que para quién lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a lo esperado. Es decir, que una Gestión por Competencias favorece el desarrollo de las competencias con la finalidad de mejorar el desempeño de los empleados, tratando de cumplir con los objetivos organizacionales acorde a la visión estratégica y al entorno que la rodea.

Cabe destacar, que la Gestión por Competencias es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar a la empresa del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio dentro de ella y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de otras.

En este orden de ideas, podemos decir que un enfoque de Gestión por Competencias nos acerca a entender al recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa, determinando con facilidad a la persona que cumpla con esta premisa, puesto que con una Gestión por Competencias se puede vincular las competencias que posee y desarrolla cada individuo con las estrategias de negocios y también se logrará que cada empleado realice mejor su tarea sintiéndose satisfecho con lo que hace.

De igual forma, una Gestión por Competencias debe operar en beneficio de la rentabilidad de la empresa, tanto del desarrollo de sus empleados como el

de la organización, para lograr la rentabilidad es necesario que se implemente la Gestión de Competencias desde los directivos hasta los niveles más bajos de la organización favoreciendo el desarrollo de sus competencias.

Sin duda, es imperioso que la empresa J.J, Sport, C.A. desarrolle una Gestión por Competencia en ella para que pueda detectar las competencias que posee cada uno de sus empleados y las competencias que debe de tener de acuerdo al cargo que esté desempeñando, y la autorrealización de los trabajadores para mejorar su competitividad y ser líder en el mercado de comercialización de ropa y artículos deportivos.

3.6 Conocimientos en Gestión por Competencias.

Toda organización al momento de seleccionar el recurso humano debe de tener en cuenta varios elementos que se relacionan con los cargos como son las competencias y los conocimientos.

En este orden de ideas, se entiende que los conocimientos “son un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. (Alles, 2005: 19). Es decir, estar al tanto de todo lo concerniente para realizar todo tipo de trabajo. Para la realización de cualquier tipo de trabajo es necesario los conocimientos como las competencias aunque la relación entre ellos es diferente, puesto que los conocimientos representan la base del esfuerzo. Para Alles (2005: 19) “sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o las tareas asignadas”, dicho de este modo podemos decir que para que un empleado realice su trabajo debe tener el conocimiento que se requiere para así lograr un resultado positivo, al no poseer el conocimiento que se requiere fracasará en su labor. Por otro lado, para poder realizar una tarea exitosa es imperioso poseer las competencias

que sean indispensables para su desarrollo.

Cabe destacar, que los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, puesto que con métodos de evaluación se puede comprobar los conocimientos que posee un individuo para el desenvolvimiento de las tareas.

Ahora bien, para la empresa J.J. Sport, C.A, es necesario que se evalúen los conocimientos de los empleados, puesto que cada día se requieren nuevos conocimientos, pues toda organización está sometida a cambios que los llevan a mejorar su calidad productiva para mantenerse estable en el mercado competitivo además de marcar la diferencias con las empresas de actividades similares (la competencia).

3.7 Pasos necesarios para implementar un Modelo de Gestión por Competencias.

Para la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias es necesario el seguimiento de una serie de pasos que nos ayudará a conocer la manera de cómo crear un Modelo de Gestión por Competencias, puesto que un paso lleva a la iniciación del otro. Debido a esto, es importante conocer los caminos a seguir para trata de evitar los errores en su debido tiempo.

En este orden de ideas, a continuación se presentan los pasos necesarios para la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias:

3.7.1 Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización:

Consiste en la revisión de la información estratégica de la organización y todo el material disponible que tenga relación con la estrategia y en su defecto si no posee una visión estratégica hay que creársela, puesto que se

requiere información actualizada para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.

Conociendo esto, podemos decir que la definición de la misión y la visión de la empresa J.J. Sport, C.A es fundamental, ya que permite la integración de la organización con los objetivos estratégicos y además requieren de la colaboración de todo el personal que la integran.

3.7.2 Definición de Competencias:

Se refiere tanto a la definición de las competencias cardinales como específicas de cada empleado de la empresa y su definición se realiza de acuerdo a la misión y visión de la empresa así como a su estrategia y requiere de la participación de los directivos de la organización.

En este orden de ideas, es fundamental que en la empresa J.J. Sport, C.A, se haga una definición de cada de las competencias que posee cada trabajador con la finalidad de conocer mejor sus habilidades, destrezas, conocimientos, motivación así como dar a conocer a los empleados la forma de cómo están realizando sus labores (*feedback*) y la manera de cómo deben ser realizadas con la finalidad de reforzar su desenvolvimiento y de estar acorde a las estrategias planteadas.

Bajo esta premisa, para efecto de nuestra investigación de hace necesario la definición de cada una de las competencias como sus comportamientos que deben poseer los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A. desde los directivos hasta los niveles más bajos de la organización.

3.7.3 Asignación de Competencias:

Consiste en la distribución de cada una de las competencias definidas para cada puesto de trabajo a cada trabajador que le corresponda de acuerdo a las funciones que desempeñen.

Como en la actualidad los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A, realizan sus funciones sin conocer cuáles son las competencias que le compete a cada cargo, la asignación de competencias le permitirá tener coherencia entre las funciones de acuerdo a las competencias y el cargo que lo amerite.

3.7.4 Determinación de Brechas:

Se trata de detectar los posibles inconvenientes que puedan surgir con las definiciones de la misión y visión, estrategias de negocios y las competencias, con el propósito de diseñar acciones de desarrollo a la mayor brevedad posible.

Bajo esta premisa un estudio basado en la determinación de brecha en la empresa J.J. Sport, C.A, le permitirá conocer las fallas existentes entre lo requerido y lo real y por ende desarrollar las acciones que amerite los posibles inconvenientes que resulten de la investigación.

3.7.5 Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por Competencias:

Hay que tener en cuenta los tres pilares fundamentales de la metodología de Gestión por Competencias que son: Selección, desempeño y desarrollo de las competencias.

La empresa J.J. Sport, C.A., al abordar un Modelo de Gestión por

Competencia debe de tomar en cuenta los tres pilares fundamentales de la Gestión por Competencias (selección, desempeño y desarrollo) al momento de buscar el personal adecuado para ocupar un cargo. Deben tomar en cuenta, al momento de la selección la prioridad de lo que se requiere para el cargo, el periodo de prueba que le va a dar al futuro empleado. Por otro lado, para la evaluación del desempeño puede tomar como referencia la evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnóstico circulares y por último, el desarrollo puede ser puesto en marcha con la utilización de planes de carreras u otros programas que le permitan obtener un personal capacitado, con los conocimientos y competencias requeridos para cumplir los objetivos planteados en la empresa.

CAPÍTULO IV:

Matriz FODA y Modelo de Gestión por Competencia.

4.1 Definición de Matriz FODA.

La matriz FODA la entendemos como una herramienta esencial que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos. Además permite analizar elementos internos o externos, como programas de acción, nivel gerencial de la empresa, reflexiones sobre ella, conocer mejor a la empresa a que pertenecen sus miembros, sus ventajas y desventajas.

4.2 Elementos de la Matriz FODA.

Para la realización de la matriz FODA es necesario tomar en cuenta los factores que la integran: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de abordar y comprender mejor su análisis.

4.2.1 Fortalezas.

Las Fortalezas “son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de una institución” Serna (2000: 31), es decir, todos los factores positivos que impulsan a la empresa a mantenerse sólida en el mercado.

4.2.2 Oportunidades.

Las Oportunidades “son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se

aprovechan en forma oportuna y adecuada” Serna (2000: 31), o sea, todo los sucesos que ocurren y que la empresa debe analizar para tomar como referencia los sucesos buenos, y los malos desecharlos.

4.2.3 Debilidades.

Las debilidades “son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” Serna (2000: 31), nos referimos a todas aquellas características negativas que representan desventajas para la empresa.

4.2.4 Amenazas

Las amenazas “son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” Serna (2000: 31). Es decir, los sucesos negativos que anuncian un mal futuro para la empresa y estar en desventaja competitiva con las demás.

4.3 Análisis de la Matriz FODA de la empresa J.J. Sport, C.A.

La realización de un análisis FODA en la empresa J.J. Sport, C.A., es importante, porque nos ayuda a determinar si la organización está apta para desempeñarse en el mercado de comercialización de artículos y ropa deportiva, además de identificar las potencialidades de la empresa que surgen de la combinación de fortalezas con oportunidades que señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización y sus limitaciones, que vienen dadas por una combinación de debilidades y amenazas, que colocan una serie de advertencias, sobre los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores que exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la empresa deberá asumir hacia el futuro deseado.

Cuadro N° 12: Análisis FODA de la empresa J.J. Sport, C.A

| Oportunidades | | Amenazas |
|--|---|--|
| <p>Aprovechar los eventos deportivos que con frecuencias se realizan en el estado. Tener las herramientas y maquinarias actualizas Ofrecer Precios más bajos de los productos en comparación con la competencia.</p> | | <p>La falta de aplicación de una visión estratégica. No desarrollar las competencias que posee cada empleado. Falta de comunicación de las funciones de los empleados.</p> |
| Fortalezas | Estrategias FO | Estrategias FA |
| <ul style="list-style-type: none"> Las experiencias de los empleados. Los conocimientos de los empleados en sus áreas de trabajo. Ser exclusividad en los productos que ofrecen. | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente. Actualizar las maquinarias y herramientas de acuerdo a las funciones de la empresa. Dar prioridad en la capacitación del recurso humano. | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar métodos que le puedan permitir a los empleados de la empresa conocer con exactitud las funciones necesarias para lograr el éxito. Preparar estrategias que faciliten el desenvolvimiento de las competencias de los empleados. Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal. |
| Debilidades | Estrategias DO | Estrategias DA |
| <ul style="list-style-type: none"> Evolución de los empleados. No tener una visión estratégica definida. Falta de identificación de las competencias de sus empleados. | <ul style="list-style-type: none"> Iniciar programas de capacitación del personal. Definir cada una de las competencias y comportamientos de los empleados. Crear estrategias de acuerdo a la visión de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un modelo de Gestión por Competencias. Motivar a su personal con talleres, charlas, entre otros para que desarrollen sus competencias. Dar rumbos, dirección que le permita lograr lo que quiere ser. |

4.4 Modelo de Gestión por Competencias propuesto para la empresa J.J. Sport, C.A.

Un modelo basado en una Gestión por Competencias es un ejemplar de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

En este orden de ideas, al referirnos al estudio del recurso humano como principal elemento productivo dentro de una organización debemos estudiar los modelos que existen para la captación del personal requerido para un cargo empresarial, ya que se requiere de ciertas competencias para ocupar un puesto. Se han realizado estudios para proponer proyectos que permitan seleccionar con facilidad al personal adecuado, entre ellos tenemos el modelo de Spencer & Spencer, el de Levy Leboyer, el de Goleman y el de Martha Alles, entre otros.

Bajo esta premisa, y para efectos de nuestra investigación vamos a tomar como referencia el Modelo de Gestión por Competencia de Martha Alles para realizar nuestra propuesta de un Modelo basado en una Gestión por Competencia para la empresa J.J. Sport, C.A.

A continuación se presenta el Modelo Basado en una Gestión por competencias para la empresa J.J. Sport, C.A., el cual está conformado por un diccionario de competencias y comportamientos (ver cuadros N°s 13 – 20).

Cuadro N° 13:
Diccionario de Competencias y Comportamiento para el Director General de la
empresa J.J. Sport, C.A.

| Competencias | Concepto | Comportamiento |
|---------------------------------|---|---|
| Desarrollo de su equipo | Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia el desarrollo de los propios recursos humanos. | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende las acciones de los demás. • Coordinación de grupos. • Facilita las relaciones interpersonales. |
| Habilidades Mediáticas | Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. | <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene buena relación con la prensa. • Capacidad para resolver problemas organizacionales. • Propone soluciones y alternativas de acción. |
| Liderazgo para el cambio | Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no solo posible si no también deseable para los trabajadores haciendo surgir en ellos la motivación y el compromiso. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña visión y misión estratégica. • Motiva al compromiso y responsabilidad en todos los niveles. • Es ejemplo de líder y ser adaptable al cambio. |
| Pensamiento Analítico | Es la habilidad para comprender rápidamente cambios del entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica. | <ul style="list-style-type: none"> • Maneja los métodos de análisis. • Constituirse en el mercado como autoridad en la materia. • Busca solución a posibles problemas. |
| Relaciones Públicas | Habilidades para manejar relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes en el mercado, clientes, accionistas y demás. | <ul style="list-style-type: none"> • Coopera en el manejo de los productos. • Buen desenvolvimiento de políticas adecuadas al público. • Conocimiento de los proveedores y clientes que le competen. |

Cuadro N° 14:
Diccionario de Competencias y Comportamiento para el Administrador de la
empresa J.J. Sport, C.A.

| Competencias | Concepto | Comportamiento |
|---|--|---|
| Capacidad de análisis, planificación y organización. | Es la capacidad de establecer objetivos y además de la correcta utilización de los recursos para cumplir las metas. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para planificar. • Diseña planes de acciones. • Planifica con el personal y organización. |
| Compromiso con la realidad y el crecimiento. | Es el cumplimiento diario de la integridad sobre la evolución diaria del acontecimiento organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce el progreso de los empleados. • Constancia en el cumplimiento de sus funciones. • Manejo actualizado de los resultados. |
| Compromiso con los objetivos de la organización. | Consiste en la realización de actividades acorde a los objetivos estratégicos de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Realiza sus labores cumpliendo con los objetivos. • Aporta ideas eficaces que fortalezcan las metas. • Crea estrategias. |
| Conocimiento del negocio y manejo de relaciones. | Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y además de detectar las amenazas de las empresas competidoras y prever las oportunidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento amplio del mercado • Conoce sus estrategias, negocios y clientes. • Investiga y analiza el mercado y las variables económicas. |
| Desarrollo de equipo de alto cargo. | Consiste en el desenvolvimiento de su equipo a cargo de manera eficiente, además de compenetrarse con ellos. | <ul style="list-style-type: none"> • Reúne grupos de trabajo acorde al nivel en que se encuentran. • Intercambiar ideas entre los niveles. • Servir de apoyos a los demás grupos de trabajo. |

Cuadro N° 15:
Diccionario de Competencias y Comportamiento para el Jefe de Compras de la empresa J.J. Sport, C.A.

| Competencias | Concepto | Comportamiento |
|--|--|--|
| Resolución de problemas comerciales | Consiste en la disposición de crear soluciones a los problemas que ocurren en la comercialización de productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los elementos del mercado y su entorno. • Tiene conocimiento de los reglamentos de compra-venta. • Conoce las características de los productos a comercializar. |
| Profundo conocimiento de los productos. | Se refiere a tener noción de todas las especificaciones que se relacionan con los artículos como es; precio, calidad, cantidad, costos, entre otros. | <ul style="list-style-type: none"> • Conoce el gusto de los clientes hacia los productos. • Sirve de apoyo en las áreas relacionadas con compra-venta de productos. • Sabe métodos para realizar inventarios. |
| Preocupación por el orden y la calidad. | Se refiere a la insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas y buscar el equilibrio en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementa herramientas de control. • Planea con anticipación las funciones de cada empleado. • Acepta sugerencias. |
| Orientación al cliente | Es la capacidad de proceder en la organización de acuerdo a las necesidades de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña políticas para brindar excelencia en la calidad de los productos a los clientes. • Ofrece productos accesibles a los clientes. • Establece relaciones con los clientes enmarcadas a negocios y confianza. |
| Manejo de las relaciones de negocios. | Consiste en planificar alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. | <ul style="list-style-type: none"> • Busca las mejores estrategias de negocios. • Ofrece ventajas en la negociación para los que le competen. • Aporta soluciones eficaces cuando se requieren. |

Cuadro N° 16:
Diccionario de Competencias y Comportamiento para el Jefe de Ventas de la
empresa J.J. Sport, C.A.

| Competencias | Concepto | Comportamiento |
|--------------------------------|--|---|
| Adaptabilidad al cambio | Capacidad para entender los cambios que ocurran en la organización y además de buscar las fortalezas. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias de acuerdo a los cambios. • Conducción de la empresa en los momentos que lo amerite. • Implementa las políticas en todos los niveles de la organización. |
| Aprendizaje continuo | Consiste en la incorporación de nuevos modelos y formas de interpretar la realidad cada día. | <ul style="list-style-type: none"> • Asimila información nueva. • Adaptabilidad a las nuevas ideas. • Incorpora y pone en práctica los nuevos conocimientos. |
| Confianza en sí mismo | Es la seguridad que se tiene al momento de realizar las funciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para realizar las tareas. • Convicción de que lo se hace es lo correcto. • Certeza en la implementación de los planes de acción. |
| Negociación | Consiste en la utilización de argumentos que permitan que la organización cumpla con los objetivos estratégicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Persuade a los clientes a realizar el convenio. • Diseña estrategias par lograr las negociaciones. • Implementa técnicas que den curso a negociaciones. |
| Habilidades Analíticas | Se refiere al tipo y alcance de razonamiento en que se organiza el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica problemas. • Coordina, analiza y presentar datos. • Búsqueda de soluciones. |

Cuadro N° 17:
Diccionario de Competencias y Comportamiento para los Vendedores de la
empresa J.J. Sport, C.A.

| Competencias | Concepto | Comportamiento |
|------------------------------|---|--|
| Trabajo en equipo. | Es la manera de anunciar participación activa de una meta en común. | <ul style="list-style-type: none"> • Busca intereses diarios. • Fomenta relaciones interpersonales. • Busca el éxito de las acciones con los demás. |
| Relaciones públicas. | Capacidad para establecer vínculos con grupos de personas y saber los productos del mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de mercado. • Relacionarse con los demás. • Conoce normas de grupos. |
| Motivaciones para el cambio. | Se refiere a las necesidades de estar en constante cambio, adaptarse a las nuevas tecnologías. | <ul style="list-style-type: none"> • Conoce los nuevos cambios. • Indaga en las políticas de cambios. • Acepta los nuevos cambios. |
| Comunicación. | Se refiere a la capacidad de compartir información de manera eficiente en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Conoce las normas de comunicación. • Utiliza los elementos de comunicación. • Conoce las diferentes formas de comunicarse. |
| Calidad en los resultados. | Consiste en la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes de manera eficiente. | <ul style="list-style-type: none"> • Posee una amplia capacidad de analizar el contexto. • Orientación a la mejora continúa. • Establece sistemas de control. |

Cuadro N° 18:
Diccionario de Competencias y Comportamiento para el personal de
Mantenimiento de la empresa J.J. Sport, C.A

| Competencias | Concepto | Comportamiento |
|-----------------------------------|---|--|
| Compromiso con el medio ambiente. | Es la capacidad de realizar las tareas de manera que no dañe el ambiente tanto interno como externo. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de productos de limpieza. • Usa de manera correcta de las herramientas de trabajo. • Utilización de la indumentaria correcta. |
| Desarrollo de relaciones. | Se refiere al manejo de comunicación con aquellas áreas que lo amerite buscando un intercambio de conocimientos. | <ul style="list-style-type: none"> • Esta dispuesto a recibir sugerencias. • Tolerancia. • Tiene una comunicación de fluida. |
| Detección de necesidades. | Es estar al tanto de las necesidades que se presentan en los niveles de la organización, para implementar solución. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión constante. • Da respuestas a tiempo. • Control de prioridades. |
| Confiabilidad. | Se refiere a la realización de las tareas requeridas al momento que se necesitan y de manera correcta. | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza las herramientas correctas. • Tiene seguridad. • Estar al momento que se necesita. |
| Colaboración. | Se refiere la capacidad de brindar ayuda a los diferentes niveles de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas que ayuden a realizar sus tareas. • Esta dispuesto al momento que se le requiere. • Es servicial con sus compañeros de trabajo. |

Cuadro N° 19:
Diccionario de Competencias y Comportamiento para el encargado de
Grabado de la empresa J.J. Sport, C.A.

| Competencias | Concepto | Comportamiento |
|---|--|---|
| Desarrollo de la relación con el cliente. | Consiste en tener una actitud permanente de entender las necesidades de los clientes para dar con los resultados esperados. | <ul style="list-style-type: none"> • Fluidez de comunicación. • Seguridad de lo que se está haciendo. • Buen trato al momento de atenderlo. |
| Eficiencia y mejora continúa. | Es la habilidad que se tiene para lograr los objetivos o metas propuestas a corto plazo y tener una mejora continua en el logro de los objetivos o metas a alcanzar. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de lograr un buen trabajo en el menor tiempo posible. • Dispone de alguien para obtener un efecto positivo determinado. • Reconoce su eficiencia en el logros de los objetivo a alcanzar. |
| Iniciativa. | Capacidad de desarrollar sus actividades sin necesidad que se le sea ordenado y además de la utilización de las herramientas y recursos de manera eficiente. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de métodos de trabajo. • Es ejemplo de eficiencia por tomar decisiones oportunas de manera espontáneas de acuerdo a sus requerimientos. |
| Comunicación para compartir conocimiento. | Consiste en el intercambio de ideas y nociones. | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades e iniciativa en la comunicación con el equipo de trabajo. • Es abierto al momento de intercambiar ideas. • Decisión propia. |
| Motivaciones para el cambio. | Consiste en la necesidad de estar en constantes cambios a nuevas tecnología. | <ul style="list-style-type: none"> • Estar atento a los nuevos cambios tecnológico • Tener una buena autoestima y aceptar los cambios. • Considerarse con la virtud de estar preparado al momento de los cambios |
| Compromiso con los | Se refiere a los | <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en el |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| lapsos de entrega. | compromisos de realizar los deberes personales, profesionales y organizacionales y cumplir en el tiempo de su entrega. | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene habilidad con los instrumentos de trabajo. • Sentirse con la facultad de cumplir con las tares profesionales y personal de la empresa. |
|---------------------------|--|---|

Cuadro N° 20:
Diccionario de Competencias y Comportamiento para la Secretaria de la empresa J.J. Sport, C.A.

| Competencias | Concepto | Comportamiento |
|--|--|--|
| Creatividad aplicada a la tarea. | Consiste en encontrar métodos para realizar tareas nuevas o distintas. | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica las tareas. • Ubica los métodos necesarios. • Creativa al momento de realizar las tareas. |
| Integridad y compromiso. | Se refiere a la facultad de tomar decisiones de acuerdo a la responsabilidad que se ha tomado. | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una reputación intachable. • Es asertivo en las decisiones. • Cumple a tiempo con sus tareas. |
| Capacidad de aprender. | Se relaciona con la capacidad de aprender, desarrollar el aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica con facilidad nuevas innovaciones. • Incorpora nuevas formas de trabajo. • Valora a su entorno, es decir, toma sugerencias de los diferentes niveles organizacionales |
| Preocupación por el orden y claridad. | Se refiere la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. | <ul style="list-style-type: none"> • Planea con anticipación las tareas. • Comunicación clara de los objetivos. • Identifica las prioridades. |
| Trabajo en equipo. | Es la capacidad para trabajar con los demás, forma parte de grupos con la finalidad de lograr de manera conjunta las estrategias de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Intercambia ideas entre las áreas de la empresa. • Tolerancia al escuchar opiniones. • Habilidad para comunicarse y entender ideas. |

CAPITULO V:

Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusiones.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos mediante las técnicas e instrumentos de investigación aplicados a los empleados que laboran en la empresa J.J. Sport, C.A, considerando además las teorías relacionadas con el tema en estudio se originan las siguientes conclusiones:

- Las organizaciones de hoy deben elevar su esquema gerencial sobre el recurso humano haciéndolo más efectivo a los cambios, porque se debe entender que los individuos que ejecutan labores en una organización son esenciales para el desarrollo de la misma.
- La confianza en sí mismo, iniciativa, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y adaptación al cambio, son algunas de las competencias esenciales en los individuos, por lo que, las empresas les dan mucha importancia a la hora de seleccionar, capacitar y retribuir a los empleados.
- En la actualidad el conocimiento es la vía para el desarrollo de competencias, pues es adquirido durante el desenvolvimiento de la carrera de un individuo que le permite ejercer un rol o ejecutar las tareas con un rendimiento superior a los demás.

- En el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias es importante la participación activa del trabajador, lo cual permite que se logren las estrategias de manera eficiente y llegar al éxito deseado.
- La visión estratégica plantea que la formación del recursos humano permite desarrollar conocimientos profesionales, experiencias laborales y reconocer las necesidades y problemas de la realidad, para lograr una Gerencia por Competencias.
- La técnica FODA permite el análisis de problemas que precisa las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control.
- La remuneración salarial que se realiza en la empresa J.J. Sport, C.A, es por el tiempo de servicio, es decir el sueldo es aumentado de acuerdo al tiempo de trabajo que tiene el subordinado y no por el desempeño laboral.
- En la empresa J.J. Sport, C.A, al momento de decidir qué personal se debe contratar no se toma en cuenta las competencias que posee el nuevo empleado y las competencias que se requieren para el cargo a ocupar.
- Los directivos de la empresa J.J. Sport, C.A, no han identificado las competencias que se requieren para el desempeño laboral y las que deben poseer los empleados que actualmente laboran.

- Los jefes de la empresa J.J. Sport, C.A, no implementan cursos de capacitación y formación a los empleados, además de la aplicación de métodos de evaluaciones y proyectos de selección de personal capacitado.
- La falta de comunicación de las funciones de los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A, no permite que los subordinados estén enterados de cuáles son las labores que deben cumplir, impidiendo así que éstos puedan buscar y aplicar métodos que le ayuden a mejorar su desenvolvimiento.

5.2 Recomendaciones.

Con base a los resultados obtenidos, por medio de las investigaciones efectuadas y de las conclusiones que arrojó la investigación, se derivaron las siguientes recomendaciones, cuyo propósito es de contribuir en el mejoramiento de las funciones que se realizan en la empresa J.J. Sport, C.A.

- Implementar un Modelo de Gestión por Competencias para el recurso humano, con el fin de desarrollar las competencias que posee cada empleado optimizando performances.
- Diseñar un manual de cargos para que cada empleado tenga conocimiento de las funciones que debe realizar y así realizar bien su trabajo.
- Elaborar programas de adiestramiento y capacitación para mejorar el desenvolvimiento de las funciones del personal.
- Informar a todo el personal de la empresa, todos los cambios ocurridos en la misma, a través de charlas, cursos, a fin de lograr una mayor aceptación de los mismos. Todo esto con el objeto de darles a conocer la importancia y beneficios de cumplir normas y procedimientos en cada área de la empresa.

- Hacer una revisión periódica de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa que se relacionan con el objetivo de estar actualizados en los cambios internos y externos que puedan ocurrir.
- Tener en cuenta a la hora de aceptar a nuevos empleados las competencias que poseen de acuerdo al cargo a desempeñar.
- Es necesario que la gerencia, tome conciencia de que las mejoras en la organización deben diseñarse e implementarse bajo un Modelo de Gestión por Competencias, es decir, hay que atender la forma como se desarrollan las estrategias en función de las competencias que posee cada empleado de acuerdo a las funciones que desempeña.
- El desarrollar el conocimiento y las competencias en la empresa J.J. Sport, C.A, para que logre cumplir los objetivos de acuerdo a la visión estratégica propuesta, ya que son necesarios tanto los conocimientos como las competencias para el desarrollo de una organización.
- Realizar evaluaciones de desempeño cada cierto tiempo para evaluar si se está implementando el método propuesto.
- Con las realizaciones de las evaluaciones de detectan si las competencias sugeridas se están desarrollando.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Adiestramiento: Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

Cambio Organizacional: Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Capacidades: Opciones que una persona puede elegir de cara a realizar acciones o alcanzar estados de existencia con los que pueden conseguir el bienestar o afrontar un desastre.

Capacitación: Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Características: Son aquellas cualidades que determinan los rasgos de una persona o cosa y que muy claramente lo distingue del resto.

Competencias: Conjunto de características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Competencias Cardinales: Son competencias aplicables a todos los integrantes de la organización.

Competencias Específicas: son competencias aplicables a colectivos específicos de un área determinada.

Competencia de Gestión: Se refieren al comportamiento de las personas en el área de trabajo o en situación de trabajo.

Competencias Técnicas: son aquellas que están referidas a las habilidades específicas aplicadas con el correcto desempeño de puntos de un área técnica o de una función en particular.

Comportamiento: Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Desarrollo: Consiste en un proceso de aumento de las capacidades de las personas y de consiguiente reducción de su vulnerabilidad.

Diccionario de Competencias: Es una obra de competencias donde se puede encontrar la definición de un grupo de competencias para un determinado personal.

Diccionario de Comportamiento: es una obra que engloba el comportamiento que debe tener un empleado de acuerdo a las competencias que posee.

Estrategias: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Evaluación de Desempeño: Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados

relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Gestión por Competencias: Es una herramienta que le permite a toda organización tener éxito que admite que el recurso humano se transforme en una actitud central y obtener una ventaja competitiva.

Habilidades: Es cada una de cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Líder: Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos.

Manual de Cargos: La colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Misión: Es la razón de ser de toda empresa. Es el papel que desempeña la organización en la sociedad.

Modelo de Competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Modelo de Gestión por Competencias: Es una guía de gerenciamiento en que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias y de la organización.

Motivación: Es el conjunto de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que permiten actuar de diferentes formas.

Organización: Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos

Recuso Humano: Es el conjunto de empleados y colaboradores de una organización. Ese mismo nombre lo recibe el departamento o las personas que se encargan de seleccionar, contratar, formar y retener el personal en una empresa.

Selección de Personal: Es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Teorías de las Necesidades: Son unas series de investigación que nos ayudan a comprender el comportamiento del individuo para lograr un objetivo de acuerdo a sus necesidades.

Valores: son aquellas cualidades o características de los objetos, de las acciones o de las instituciones atribuidas y preferidas, seleccionadas o elegidas de manera libre, consciente, que sirven al individuo para orientar sus comportamientos y acciones en la satisfacción de determinadas necesidades.

Visión: Representa la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

Alles, Martha. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de competencias de 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, Martha. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. *Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.*

Alles, Martha. (2005). *Nuevo enfoque diccionario de competencias. La triología. Tomo I. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.*

Arias, Fidias. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica (5ª edición)*. Caracas-Venezuela: episteme.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: copyright.

Chiavenato, Idalberto. (1995). *Introducción a la teoría gerencial de la administración*. México: Mcgraw hill.

Serna, Humberto. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión – teoría y metodología (7ª edición)*. Caracas-Venezuela: global ediciones, S.A.

Martínez, miguel. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico – práctico (3era edición)*. México: trillas.

DOCUMENTOS

Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado (2006).
Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de sucre.
Venezuela.

TRABAJO ACADÉMICOS

Trabajos de grado

Gil, Warka y Núñez, Reinaldo (2009). *La gerencia por competencia en el desarrollo de las personas en las organizaciones*. Trabajo de grado.
Universidad de Oriente. Sucre.

Trabajos de ascenso

Cabello, C. (2010). *Formación y desarrollo de formadores basado en Competencias*. Dirigido: Escuela de administración. Núcleo Sucre.
Universidad de Oriente. Periodo: 2010.

PAGINAS WEB

Concepto-estructura-empresa. Trabajo 75. (2011). [Página web en línea].
Disponible en: [//www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Martha Alles: Los directivos y el desarrollo de competencias (2011). [Página web en línea]. Disponible en: [//www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)

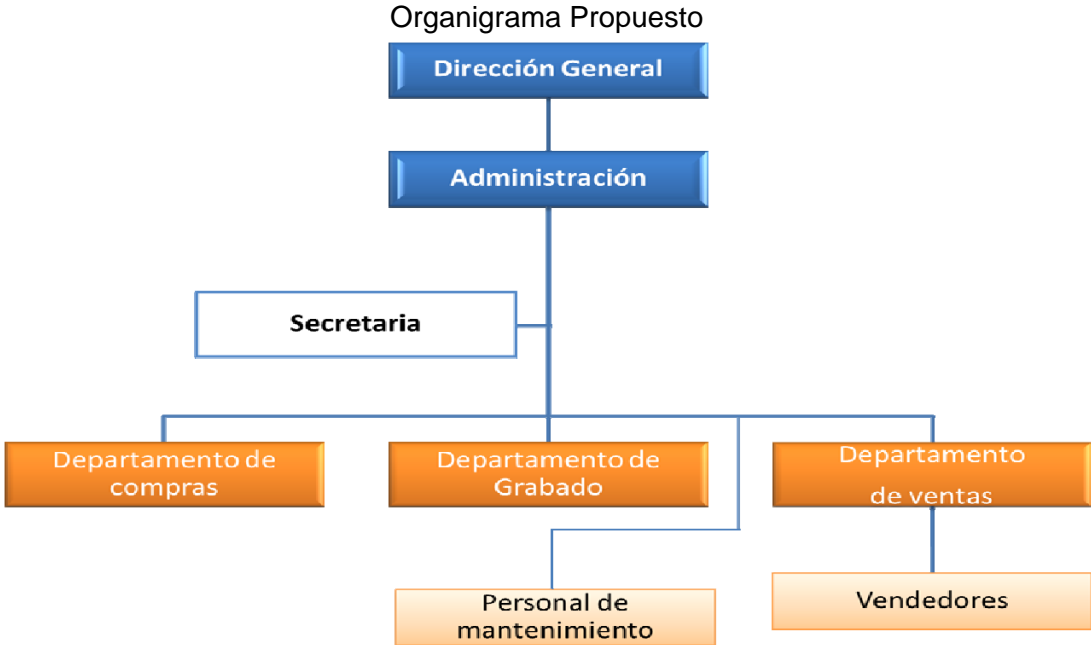
Anexos

Organigrama actual de la empresa J.J Sport, C.A.



2.3.3 Propuesta del nuevo organigrama para la empresa J.J Sport, C.A.

Figura N°2



Fuente: creación propia

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

| | |
|------------------|---|
| Título | Modelo De Gestión Por Competencia. Empresa J.J. Sport, C.A. Cumaná, Estado Sucre. Periodo: Mayo- Agosto 2011. |
| Subtítulo | |

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Benítez Mariven | CVLAC | 12659769 |
| | e-mail | mariben_bla@hotmail.com |
| | e-mail | |
| González María | CVLAC | 13773917 |
| | e-mail | angeles_279@hotmail.com |
| | e-mail | |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Palabras o frases claves:

Competencias

Conocimiento

Gestión

Desarrollo

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Subárea |
|---------------------------------|-----------------------|
| Ciencias administrativas | Administración |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Resumen (abstract):

Para el buen funcionamiento de una organización es necesario evaluar los recursos que posee, en especial el Recurso Humano, ya que éste es pieza clave para el desarrollo de la misma. Además de mantener un ambiente acorde a las necesidades para que el empleado pueda desarrollar las competencias que le permitan realizar sus funciones de manera eficiente con el fin de lograr cumplir las estrategias planteadas por la empresa, por eso en este trabajo de investigación el Objetivo General es diseñar un modelo basado en una Gestión por Competencias en la empresa J.J. Sport, C.A, porque es una herramienta que le permitirá a la organización tener éxito, puesto que una Gestión por Competencias permite que el Recurso Humano se transforme, permitiendo conseguir la visión estratégica y además de desarrollar tanto el diccionario de competencias como el diccionario de comportamiento con la ayuda de los directivos, pues estos tienen que ser partícipe de la definición de cada una de las competencias de los empleados de la empresa J.J. Sport, C.A. Para llevar a cabo este trabajo de investigación, fue imperioso desarrollar la metodología necesaria basándose ésta en un estudio de campo, por cuanto toda la información recolectada fue tomada directamente de la empresa objeto de estudio y con el apoyo de una base documental con la guía de consultas a fuentes originales generadas por autores que han realizados trabajos relacionados con el tema de investigación, donde es notorio que una Gestión por Competencias le permitirá a la empresa J.J. Sport, C.A. tener un personal eficiente y dispuesto a lograr que sea la empresa líder en deportes en el estado Sucre.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail | |
|------------------------|-----------------------------|--|
| Cándida Cabello | ROL | CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | 5 187 997 |
| | e-mail | candidacabello@gmail.com |
| | e-mail | |
| Diana Benítez | ROL | CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | 13 630 989 |
| | e-mail | Enana1179@hotmail.com |
| | e-mail | |
| | ROL | CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Fecha de discusión y aprobación:

| Año | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2011 | 08 | 16 |

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

| Nombre de archivo | Tipo MIME |
|--|------------------------|
| Alternativa-benitezgonzalez.doc | Aplication/word |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

(Opcional) **Temporal:** TEMPORAL

**Título o Grado asociado con el trabajo: LICENCIADAS EN
ADMINISTRACIÓN**

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADO

Área de Estudio: ADMINISTRACION

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUAPEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):

“Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.



Benítez Mariven
Autor



González María
Autor



Cabello Díaz Cándida
Asesor