



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES
PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE.**

AUTORES

Br. Márquez, Wendy

C.I: 21.132.657

Br. Ojeda, Yuneiris

C.I: 17.445.255

Br. Romero, Andrés

C.I: 14.6871.422

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, Enero de 2013



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES
PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE.**

AUTORES

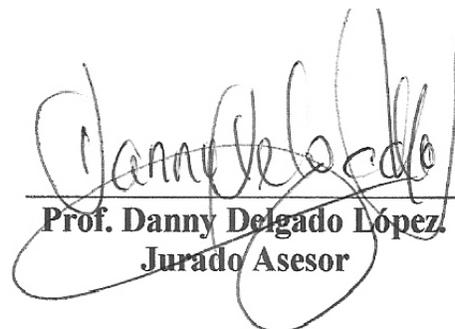
Br. Márquez, Wendy

Br. Ojeda, Yuneiris

Br. Romero, Andrés

ACTA DE APROBACION

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de oriente por el siguiente jurado calificador en Cumaná, a los quince días del mes de marzo de dos mil trece.



Prof. Danny Delgado López.
Jurado Asesor

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE GRAFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. El problema de investigación.....	5
1.1.1 Planteamiento Del Problema.....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	13
1.1.3 Justificación de la Investigación.....	14
CAPITULO II.....	16
GENERALIDADES DE COMPETENCIAS GERENCIALES.....	16
2.1 Antecedentes de las Competencias.....	16
2.2 Aspectos Generales de las Competencias.....	17
2.3 Definición de Competencia.....	19
2.4 Elementos de las Competencias.....	21
2.5 Importancia de las Competencias.....	22
2.6 TIPOLOGÍA DE LAS COMPETENCIAS.....	23
2.6.1 Competencias teóricas: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.....	23
2.6.2 Competencias prácticas: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.....	23

2.6.3 Competencias sociales: capacidad para lograr que trabaje un equipo o para relacionarse.....	23
2.6.4 Competencias del conocimiento: Combinar y resolver: conjugar informaciones con saberes, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.	23
2.7 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	24
2.7.1 Criterio de referencia para definir competencias.....	32
2.7.1.1 Rendimiento superior	32
2.7.1.2 Rendimiento efectivo.....	32
CAPITULO III	35
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INSTITUCIÓN.....	35
3.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	35
3.2. RESEÑA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	36
3.2.1 Visión	36
3.2.2 Misión.....	36
3.2.3 Funciones.....	37
3.2.4 Objetivos.....	37
3.2.5 DIRECCION DE DEPORTES	38
CAPITULO IV	39
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	39
4.1 Nivel de la Investigación.....	39
4.2 Diseño de Investigación.	39
4.3 Población y Muestra.....	40
4.4 Fuentes de Investigación.	40
4.5 Técnica de Recolección de datos.....	41
4.6 Instrumentos de Recolección de datos.....	41
CAPITULO V	42
DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES.	42
5.1 Análisis de las Competencias Gerenciales en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente:.....	42
5.1.1 Motivación al Logro	43

5.1.2 Preocupación por la Calidad y Orden.....	44
5.1.3 Iniciativa y Espíritu Emprendedor.....	45
5.1.4 Diseño de Proyectos	46
5.1.5 Capacidad para Gerenciar Nuevas Ideas (Creatividad).....	47
5.1.6 Capacidad para la Búsqueda de la Información	48
5.1.7 Entendimiento Interpersonal.....	49
5.1.8 Orientación al Cliente.....	50
5.1.9 Trabajo en Equipo	51
5.1.10 Toma de Decisiones	52
5.1.11 Habilidades Interpersonales.....	53
5.1.12 Liderazgo	54
5.1.13 Habilidad para Trabajar en Forma Autónoma.....	55
5.1.14 Habilidad para Gestionar Proyectos	56
5.1.15 Planificación y Gestión del Tiempo	57
5.1.16 Capacitación y Adiestramiento de las Personas	58
5.1.17 Capacidad de Análisis y Síntesis.....	59
5.1.18 Capacidad de Aplicar los Conocimientos en Práctica.....	60
5.1.19 Conocimientos Básicos Sobre el Área de Estudio y Profesional	61
5.1.20 Capacidad de Aprender	62
5.1.21 Capacidad de Aprender y Adaptarse a Nuevas Situaciones	63
5.1.22 Habilidad de Investigación	64
5.1.23 Habilidad del Uso de las TIC'S.....	65
5.1.24 Habilidad para la Resolución de Problemas.....	66
5.1.25 Capacidad Crítica y Autocrítica	67
5.1.26 Compromiso Ético y Social.....	68
5.1.27 Flexibilidad ante las Situaciones	69
5.1.28 Autocontrol y Confianza en Sí Mismo.....	70
5.2 Análisis Situacional de las Competencias y Habilidades Gerenciales de los Empleados de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	71
5.3 Perfil de Competencias Propuesto para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	73

CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
HOJA DE METADATOS.....	85

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación muy especialmente aquellas personas que fueron ejemplo en mí de lucha y no dudaron en que un día lo iba a lograr:

A mis padres, Reyna Solórzano y Willian Márquez, por ser ejemplo de lucha y sacrificio, por haberme inculcado los valores y principios que me han permitido llevar a cabo este sueño, venciendo los obstáculos que siempre son necesarios para llegar al éxito.

A mis hermanos, Jennifer Márquez y en especial a Willian E. Márquez (Jr), para que este paso que hoy doy les sirva de ejemplo para continuar luchando por sus sueños y convertirlos en realidad. Éxitos hermanos los amo.

A mis tíos, Ramón G. Alemán (Q.E.P.D) y Carmen E Benítez de Alemán (Q.E.P.D), aunque lamentablemente partieron de este mundo, sin poder ver en vida lo que inculcaron en mí, tengo la seguridad que siempre estará a mi lado protegiéndome y guiándome como Ángeles guardianes.

A una persona que también forma parte de este logro Jesús A. Zapata R, por siempre estar conmigo apoyándome y dándome ánimos a pesar de las circunstancias pero siempre confiando que saldría triunfadora.

A mis amigos y compañeros de clases que estuvieron siempre allí apoyándome y tendiéndome la mano en los momentos difíciles y compartiendo de igual forma los buenos momentos. Éxito en sus vidas licenciados.

Por último, aquellas personas que siempre pensaron que no era capaz de lograrlo, gracias por darme un motivo más para luchar, y demostrarles que “TODO LO QUE LA MENTE PUEDE CONCEBIR Y CREER PUEDE LOGRARSE”.

Wendy Márquez

DEDICATORIA

Primeramente a Dios quien me dio sabiduría, y me guio en todo momento para cumplir mis metas.

A mis padres, Dina Millán y Jesús Ojeda, que me dieron la vida y me permitieron crecer a su lado, guiando mis pasos en todo momento.

A mis hermanos, Jesus Ojeda y Jhonattan Ojeda para que continúen mi ejemplo y cumplan sus sueños cada día.

A mi novio, Eduardo Aparicio, quien fue ejemplo en mi de esfuerzo y dedicación para alcanzar este sueño estando siempre orgulloso de mis pasos.

Yuneiris Ojeda

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, quien me ilumino y me guío en mi carrera Universitaria y en el camino del éxito.

A mis padres, por darme la vida y la educación necesaria para lograr este triunfo.

A mis hermanos, quienes en todo momento estuvieron apoyándome.

A mi esposa e hijo, por brindarme su apoyo y amor para culminar mi carrera.

A mis amigos y enemigos que nunca pensaron que alcanzaría esta meta.

Andrés Romero

AGRADECIMIENTO

A mi Señor Jesucristo, por permitirme crecer cada día y ver hoy este sueño hecho realidad y por poner en mi camino a todas aquellas personas especiales que han contribuido de una u otra forma al logro de esta meta. Gracias mi Señor, por permanecer en mí.

A mis padres, Reyna Solórzano y Willian Márquez, por darme las herramientas necesarias para defenderme en la vida para luchar con honestidad en el cumplimiento de mis sueños cada día. Gracias Padres, que Dios los bendiga siempre y conserve a mi lado por largo tiempo. Los amo muchísimo.

A una persona en especial, Jesús A. Zapata R, por todo lo que la vida te ha permitido hacer por mí, a ti en especial debo este triunfo por brindarme tu apoyo incondicional en todo momento a pesar de las circunstancias. Que Dios te cuide y te colme de bendiciones hoy y siempre, y te permita realizar tus sueños. Te estaré por siempre enormemente agradecida.

A mis abuelos, Lucila Alemán, Herminda Márquez y Roberto Solórzano, porque sin ellos y sin la bendición de Dios hoy no estaría aquí alcanzando una de las metas más importantes en mi vida, gracias por formar en mis padres el ejemplo que hoy soy capaz de transmitir a todos.

A tía Dalila Alemán, por darnos su amor y apoyo en todo momento, siendo para mi y mi hermano una segunda madre, gracias por comprendernos pero sobretodo por tendernos tu mano en el momento que la hemos necesitado.

A mi tío Rolando Alemán, por su ayuda incondicional y confianza en mí siempre, pero sobretodo por enseñarme cada día que sin sacrificio no hay triunfo.

A mi tía María de los Ángeles Alemán, por haber tenido la iniciativa de inscribirme en esta casa de estudios, confiando que en que si lo lograría.

A mi asesor académico Danny Delgado, por su constancia y perseverancia de enseñarnos a mis compañeros a mí, que siempre que confiemos en nosotros podremos hacer las cosas que nos proponamos. Haz creado en nosotros el ejemplo de seguir triunfando cada día, sin importar las adversidades siempre con la fe en Dios.

A la casa más alta de estudios La Universidad de Oriente y a todos y cada uno de los profesores que estuvieron allí frente a mis compañeros y mi persona, compartiendo con nosotros sus conocimientos para así darnos la formación y preparación académica necesaria, para nuestro posterior desempeño profesional.

A todos los que de una forma u otra tuvieron que ver con la realización de este trabajo de investigación. Mil gracias.

Wendy Márquez

AGRADECIMIENTO

A Dios quien me dio sabiduría, y me guio en todo momento para cumplir mis metas.

A mis padres, Dina Millán y Jesús Ojeda, por su apoyo en todo lo que me propuse ser en la vida, a ellos debo cada paso que di.

A mis hermanos, Jesus Ojeda y Jhonattan Ojeda, por su apoyo en mis metas.

A mi cuñada, Joselys Narváez, quien me apoyo incondicionalmente.

A mi novio, Eduardo Aparicio, por estar siempre a mi lado dándome su apoyo en todo momento.

Yuneiris Ojeda

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por iluminarme y guiarme en toda la carrera.

A todos mis familiares y en especial a los que comparten conmigo el día a día.

Al Profesor Danny Delgado, quien día tras día estuvo allí orientándome en la realización del trabajo de grado.

A todos mis compañeros del Movimiento 24, y en especial a Edgar Camacho y Charly Cedeño, aunque no estuviste para compartir conmigo este triunfo, fuiste mi inspiración.

A mis compañeras de tesis por toda su ayuda y comprensión.

Andrés Romero

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01. Distribución absoluta y porcentual de la competencia de motivación al logro en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	43
Tabla N° 02. Distribución absoluta y porcentual de la competencia de preocupación por la calidad y orden en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	44
Tabla N° 03. Distribución absoluta y porcentual de la competencia de iniciativa y espíritu emprendedor en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	45
Tabla N° 04. Distribución absoluta y porcentual de la competencia diseño de proyectos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	46
Tabla N° 05. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad para gerenciar nuevas ideas (creatividad) en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	47
Tabla N° 06. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad para la búsqueda de la información en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	48
Tabla N° 07. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad entendimiento interpersonal en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	49
Tabla N° 08. Distribución absoluta y porcentual de la competencia orientación al cliente en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	50
Tabla N° 09. Distribución absoluta y porcentual de la competencia trabajo en equipo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	51
Tabla N° 10. Distribución porcentual de la competencia toma de decisiones en la dirección de Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	52
Tabla N° 11. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidades interpersonales en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	53
Tabla N° 12. Distribución absoluta y porcentual de la competencia liderazgo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	54
Tabla N° 13. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad para trabajar en forma autónoma en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	55
Tabla N° 14. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad para gestionar proyectos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	56

Tabla N° 15. Distribución absoluta y porcentual de la competencia planificación y gestión del tiempo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	57
Tabla N° 16. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacitación y adiestramiento de las personas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	58
Tabla N° 17. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad de análisis y síntesis de las personas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	59
Tabla N° 18. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad de aplicar los conocimientos en práctica en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	60
Tabla N° 19. Distribución absoluta y porcentual de la competencia conocimientos básicos sobre el área de estudio y profesional en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	61
Tabla N° 20. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad de aprender en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	62
Tabla N° 21. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	63
Tabla N° 22. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad de investigación en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	64
Tabla N° 23. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad del uso de las TIC'S en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	65
Tabla N° 24. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad para la resolución de problemas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	66
TABLA N° 25. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad crítica y autocrítica en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	67
Tabla N° 26. Distribución absoluta y porcentual de la competencia compromiso ético y social en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	68
Tabla N° 27. Distribución absoluta y porcentual de la competencia flexibilidad ante las situaciones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	69
Tabla N° 28. Distribución absoluta y porcentual de la competencia autocontrol y confianza en sí mismo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	70

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 01. Conocimientos y competencias.....	20
Figura n°02. Piramide de competencias	i

LISTA DE GRAFICOS

Gráfica N° 01. Distribución porcentual de la competencia de motivación al logro en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	43
Gráfica N° 02. Distribución porcentual de la competencia de preocupación por la calidad y orden en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	44
Gráfica N° 03. Distribución porcentual de la competencia de iniciativa y espíritu emprendedor en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	45
Gráfica N° 04. Distribución porcentual de la competencia diseño de proyectos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	46
Gráfica N° 05. Distribución porcentual de la competencia capacidad para gerenciar nuevas ideas (creatividad) en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	47
Gráfica N° 06. Distribución porcentual de la competencia capacidad para la búsqueda de la información en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	48
Gráfica N° 07. Distribución porcentual de la competencia capacidad entendimiento interpersonal en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	49
Gráfica N° 08. Distribución porcentual de la competencia capacidad orientación al cliente en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	50
Gráfica N° 09. Distribución porcentual de la competencia trabajo en equipo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	51
Gráfica N° 10. Distribución absoluta y porcentual de la competencia toma de decisiones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	52
Gráfica N° 11. Distribución porcentual de la competencia habilidades interpersonales en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	53
Gráfica N° 12. Distribución porcentual de la competencia liderazgo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	54
Gráfica N° 13. Distribución porcentual de la competencia habilidad para trabajar en forma autónoma en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	55
Gráfica N° 14. Distribución porcentual de la competencia habilidad para gestionar proyectos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	56

Gráfica N° 15. Distribución porcentual de la competencia planificación y gestión del tiempo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	57
Gráfica N° 16. Distribución porcentual de la competencia capacitación y adiestramiento de las personas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	58
Gráfica N° 17. Distribución porcentual de la competencia capacidad de análisis y síntesis de las personas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	59
Gráfica N° 18. Distribución porcentual de la competencia capacidad de análisis y síntesis de las personas la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	60
Gráfica N° 19. Distribución porcentual de la competencia conocimientos básicos sobre el área de estudio y profesional en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente....	61
Gráfica N° 20. Distribución porcentual de la competencia capacidad de aprender en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	62
Gráfica N° 21. Distribución porcentual de la competencia capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	63
Gráfica N° 22. Distribución porcentual de la competencia habilidad de investigación en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	64
Gráfica N° 23. Distribución porcentual de la competencia habilidad del uso de las TIC'S en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	65
Gráfica N° 24. Distribución porcentual de la competencia habilidad para la resolución de problemas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	66
Gráfica N° 25. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad crítica y autocrítica en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	67
Gráfica N° 26. Distribución porcentual de la competencia compromiso ético y social en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	68
Gráfica N° 27. Distribución porcentual de la competencia compromiso flexibilidad ante las situaciones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	69
Gráfica N° 28. Distribución porcentual de la competencia autocontrol y confianza en sí mismo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	70



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES
PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE.**

AUTORES

Br. Márquez, Wendy

C.I. V-21.132.657

Br. Ojeda, Yuneiris

C.I. V-17.445.255

Br. Romero, Andrés

C.I. V-14.671.422

Asesor: Prof. Danny Delgado

Fecha: 05/03/2013

RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer un perfil de competencias gerenciales para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, con el propósito de hacer más competitiva la institución, siendo este el objetivo general que fundamenta el estudio. Inicialmente, se elaboró un análisis con el fin de determinar el nivel de competencias gerenciales en los miembros de la Dirección; para conocer el perfil presente al cumplir con las funciones propias de sus cargos. Para dar cumplimiento al objetivo se plantearon las siguientes interrogantes de investigación: ¿Qué perfil gerencial requiere la dirección de deportes?, ¿Cuál es el estilo gerencial presente en la Dirección de Deportes?, ¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas están presentes en la Dirección de Deportes en términos gerenciales?, ¿Cuáles son las competencias administrativas que se deberán poseer en la Dirección de Deportes?, ¿Qué competencias gerenciales se requieren para administrar la Dirección de Deportes?, ¿Cómo capacitar al personal para administrar eficientemente la Dirección de Deportes?. Para dar respuesta a estas interrogantes se buscó en contextos teóricos relacionados con competencias, gerencia y competitividad. La metodología utilizada se enmarcó dentro de un estudio de campo con nivel descriptivo y una población finita, representada por el total de miembros de la Dirección objeto de esta investigación, aplicando un cuestionario para conocer la situación actual en torno a las competencias gerenciales presentes y, entrevistas no estructuradas que proporcionaron el análisis y comprensión situacional. Para la interpretación de los resultados obtenidos se procedió a hacer el análisis que permitió determinar que las competencias de logro y acción no están bien desarrolladas y, el resto de las categorías con algunas deficiencias. Finalmente, partiendo de las debilidades y fortalezas presentes, se propone el diseño de un perfil de competencias necesarias con la finalidad de mejorar la eficiencia y competitividad de la Dirección de Deportes.

Palabras claves: Perfil, competencias, competencias gerenciales, Dirección de Deportes.

INTRODUCCIÓN

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros. De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa.

Es de gran importancia la disciplina administrativa debido a que capacita al profesional de cualquier área para tomar decisiones racionales, optimizar la utilización de los recursos y lograr con mayor eficiencia y calidad los objetivos de cualquier tipo de organización.

El normal desenvolvimiento de toda organización depende de las acciones administrativas que realizan los gerentes de cada área dentro de las empresas, de acuerdo a como se ejecutan estas actividades van a llevar al éxito de la organización. Por lo tanto, la dirección de las labores dentro de toda organización debe estar en manos de personas altamente calificadas, contando con un perfil gerencial que permita el éxito dentro de la misma.

El concepto de competencia ha cobrado una especial relevancia en los últimos años, en el contexto de la gestión empresarial, se habla de evaluación por competencias, gestión de competencias, desarrollo de competencias. Son muchos los términos como la describen, pero en su mayoría coinciden que son necesarias para la optimización de los resultados de toda organización. Lo que conlleva a una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades, técnicas y objetivos.

Los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión

empresarial. Experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo.

El dinamismo del mercado obliga a quienes ocupan puestos gerenciales a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Entre estas destacan la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación. Dado que la capacidad individual de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula, cualquier estrategia de empleabilidad debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas.

En este sentido, los empresarios deben tomar en cuenta nuevas formas de gestión, que posibiliten a la organización los mecanismos necesarios, para la obtención de resultados óptimos, a través de las diferentes competencias gerenciales que permitan aumentar la calidad y eficiencia laboral dentro de la organización.

El concepto de competencia no es nuevo, por el contrario comenzó a utilizarse en el contexto empresarial a partir de McClelland (1973), quien lo utilizó para mostrar que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de los tests de inteligencia. Desde entonces, el concepto de competencia se ha ido definiendo hasta lograr distinguir aquellos comportamientos visibles que contribuyen al éxito de una actividad o el desempeño en la gestión organizacional.

La forma como se gestiona en las instituciones de educación superior, incide en su éxito o fracaso. La gestión de estas instituciones está determinada por las competencias o elementos gerenciales que manejan sus cuadros directivos, quienes en la gran mayoría de las universidades del mundo son elegidos por elección popular y, en ocasiones, por decisión directa de la autoridad competente.

Lo antes mencionado, conlleva a que aquellas personas que gestionan las organizaciones universitarias deben asumir de manera dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno externo e interno de la universidad y, para ello necesitan del desarrollo de competencias tal como lo plantean Spencer y Spencer (citados por Rodríguez, 2006), “ Las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas”.

A partir de estas consideraciones, surge la siguiente investigación que consiste en Proponer un perfil de competencias gerenciales para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente. Para tales efectos, esta investigación se estructuró en cuatro Capítulos, orientados a expresar los diferentes momentos de la misma.

En el primer Capítulo se presentan los aspectos relacionado con el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, delimitación y limitaciones de la investigación, y los aspectos metodológicos utilizados para llevar al apropiado término el trabajo.

En el segundo Capítulo, se describe teoría relacionada con las competencias gerenciales, contenido que facilitó la construcción del instrumento y su posterior análisis, contribuyendo a la propuesta de la presente investigación.

En el tercer Capítulo, se describe Competencias Gerenciales del equipo profesional de la Dirección de Deportes de la Universidad de oriente Núcleo Sucre. En este capítulo se tratan los objetivos de la institución, misión, visión y el análisis de las competencias gerenciales del equipo profesional objeto de investigación.

El cuarto Capítulo, se presentan los resultados derivados de la fase diagnóstico que sirvieron de base para las propuestas, en la que destacan el perfil gerencial propuesto, así

como el plan de capacitación. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. El problema de investigación.

El punto de partida de toda investigación es a través de la determinación de un problema u objeto de estudio que, según Arias, (2006), es: “todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. Por su parte, Méndez (2008) indica que el problema de investigación “está definido por lo que es objeto de conocimiento. Se expresa en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización”.

De allí que, en este capítulo se realizó una descripción del problema u objeto de estudio, a su vez se incluyen los elementos metodológicos fundamentales como lo son: los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación; desarrollados conforme a la investigación.

1.1.1 Planteamiento Del Problema.

Arias (2006), indica que “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”.

Un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto, ya que, se debe estructurar formal y claramente la idea de investigación de modo que se pueda conocer lo que se pretende con el proceso investigativo. Por ello, se procederá a describir los aspectos asociados a la situación problemática en torno al desarrollo de competencias gerenciales del personal en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Se torna cada vez más evidente como la globalización de la economía y los cambios tecnológicos que sucesivamente a traviesa el mundo, han obligado al trabajador a adaptarse

a las exigencias de la economía cambiaria, la cual requiere que el trabajador sea una persona cuyas características o cualidades estén inmersas en la adaptabilidad ante nuevos conocimientos y formas de gestión, su capacidad de aprendizaje continuo y de adaptación a los permanentes cambios de orden empresarial, para así de esta forma poder responder de forma eficiente a las formas de producción y competitividad en la organización, a través de las cuales, las organizaciones deben adoptar mecanismos de gestión modernos para llegar a competir en el mercado internacional.

A nivel mundial en las organizaciones están surgiendo una serie de cambios estratégicos, los cuales están centrados en la búsqueda de la competitividad a través del proceso de gestión, focalizados en el ser humano, en tal sentido se ha generado una correlación entre tres elementos que apuntan a tal fin, constituido por la triada conformada por el sector empresarial, el sector educativo (universidades, educación formal) y el trabajador.

Actualmente las empresas evalúan tanto las habilidades para realizar un trabajo, como las condiciones personales y emocionales, para confiar caudales de responsabilidad; esto exige que las personas tengan mayores competencias de acuerdo a las exigencias del mercado, reflejando nuevos perfiles profesionales pertinentes al actual contexto laboral.

Las competencias son aquellos comportamientos asociados directamente a la experiencia, conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son fundamentalmente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van agregando en las personas para lograr óptimos resultados. Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que,

todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Para Hellriegel y otros (2002), las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos. Es por esto, que los individuos que forman parte de las organizaciones, deben contar con habilidades y destrezas gerenciales, debido a que las decisiones son guiadas y dirigidas por uno o más individuos (los gerentes), los cuales van a permitir que esta alcance sus objetivos organizacionales.

Las competencias directivas o gerenciales son aquellos “comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva”, Cardona y Chinchilla (1999). Es por esto que las personas encargadas de dirigir a la organización deben contar con estrategias gerenciales para crear un ambiente favorable instalando programas de competitividad, atendiendo principalmente el desarrollo de competencias empresariales.

Es evidente que el “Gerente” debe poseer una serie de competencias relacionadas con el buen manejo de la información, comunicación y el conocimiento, ya que esta composición contiene los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios. Por lo tanto, su trabajo debe estar orientado hacia una gerencia, donde su labor experimente una manera distinta de ejercer sus funciones, en tanto pueda desarrollar en él un conjunto de competencias gerenciales que le permita no ser un componente más de la lógica tecnológica.

Además, se consideran como las competencias directivas más valoradas en una empresa según Chinchilla y Moragas (2009) aquellas que: “con su manejo permita alcanzar los objetivos en la organización, alcanzando ser competente a la misma en una u otra

actividad, estas competencias son: orientación al cliente, liderazgo, integridad, iniciativa, trabajo en equipo, comunicación, visión de negocio, mejora personal, toma de decisiones y orientación interfuncional”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el enfoque empresarial muestra lo que deduce como competencias, en función de ajustar tal concepción dentro de la gestión de los recursos humanos y definen competencias como: “...la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”

Asimismo la OIT, destaca una variedad de definiciones en el mismo ámbito, las cuales se puntualizan a continuación: “...la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los nuevos requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer” y, a su vez, como: “...la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado”

Según Chávez y García (2003), la gestión por competencias gerenciales, cuya base son las normas de competencia laboral, están muy cerca del personal ya que rigen las funciones productivas que desempeña cada uno en la organización. Por su parte, Alles (2002) afirma que: “la formación y el perfeccionamiento del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actividades”.

Dentro del plano empresarial, las competencias permiten a la organización conocer al individuo que en ella se desempeña en cuanto a sus actitudes, habilidades y destrezas, además de determinar en qué medida la conoce él, en lo que a profundidad y amplitud se refiere. Éstas ayudan a gestionar el desempeño de forma eficaz, con base a objetivos

medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa que alcancen el máximo desempeño, mejoren el desarrollo de carreras y orienten la inversión en formación.

Vale destacar que, el mundo empresarial venezolano se caracteriza por empresas, que deben afrontar grandes desafíos internos y externos que perturban a la organización, así como también, a las personas que la integran. Desafíos que, como lo plantea Rica (2003), tienen que ver con la velocidad con la que se producen los cambios, la facilidad de acceso a la información, nuevos productos y servicios, globalización de la economía, nuevos mercados y/o nuevos competidores, y esquemas de producción obsoletos, todo en un ambiente dinámico, turbulento y riesgoso.

Las características de los actuales escenarios económicos en donde Venezuela actúa, no puede ser ignorado por los encargados de gestionar a las empresas de acuerdo a su rol, tamaño, tipo, especialmente en todo lo concerniente a la manera de cómo deben ser considerado todos los factores, variables que integran lo que actualmente se denomina gerencia por competencia laboral a fin de garantizar una gestión exitosa, acorde a las características de las nuevas aperturas, alianzas, que permitan incursionar mercados que favorezcan a la economía nacional.

Por tal razón, las organizaciones venezolanas están obligadas a encaminarse hacia nuevas aperturas y avances tecnológicos que le permitirán hacer frente y sobrevivir en el ambiente competitivo actual (Kastener y Mogna, 1997; Vanegas, 2003). El camino empresarial que debe recorrer el gerente con éxito pero de la mano de nuevas competencias, para lograr un nivel de trabajo superior, que se traduzca en ventajas competitivas para la propia organización que dirige o lidera (Werther y Davis, 2000).

Es importante destacar que los líderes encargados de las organizaciones deben responder y realizar planteamientos para evaluar cual es la mejor forma de desarrollar competencias dentro de una empresa, para así alinear gente con estrategias. Esto implica, definir las competencias que los niveles gerenciales deben incorporar a su práctica laboral, pues éstas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos.

Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

En este particular, así como las empresas se ven envueltas en problemas de gestión, las universidades no escapan de estos aspectos, puesto que al poseer diversas dependencias, deben crear estrategias que les permitan alcanzar la misión y visión que establecieron; de no ser así, se verían inmersas en incertidumbres que, desde luego, les impedirían el óptimo cumplimiento de sus actividades y, por tanto, se afectaría el nivel de productividad de la organización como el de cada uno de los individuos que allí conviven.

En los últimos tiempos, los institutos de Educación Superior se han visto en la necesidad de adaptar sus procesos de acuerdo a las nuevas exigencias organizacionales para así cumplir con su misión. Esto origina su transformación en organizaciones que innovan y aprenden de sus propias experiencias y desempeño.

De igual manera, las universidades están cambiando en función de las exigencias de la sociedad. Su rol pasivo y de respuesta a largo plazo ya no es pertinente con las nuevas realidades y presiones del entorno. Al respecto, Monagas, D (2006), Palomares D, García A, Castro E, (2008), Armengol, Castro D,(2003-2004), Reddy, Y.(2008), consideran que: “las universidades deben jugar un nuevo papel, las presiones y desafíos políticos y económicos, tecnologías de la información, y comunicación entre otros aspectos, originan crecientes demandas, de masificación e internacionalización de la Investigación y educación, así como de una mayor calidad, cuyos resultados deben ser cuantificables y generadores de beneficios económicos a la sociedad”.

De acuerdo a Gutiérrez, R (2007), la gestión universitaria se estudia desde diferentes aproximaciones. Por un lado, se plantea como un modo específico de gestión organizacional y, otras veces, es vista como un elemento muy particular de la realidad universitaria o mundo universitario.

En el caso de la Universidad de Oriente, la cual se define como un sistema de Educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo, es una institución conformada por cinco Núcleos que están bajo el mando del Despacho Rectoral, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y el desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, etc., desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado. Es casi una antítesis de la universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre.

Asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental – Insular – Sur del país.

Así mismo, la Universidad de Oriente, para cumplir con sus funciones administrativas cuenta con una estructura organizativa administrativamente representada por la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

Dentro de las dependencias administrativas, destaca la dirección de deportes, unidad encargada de fomentar el deporte a través de la masificación de atletas de alto rendimiento dentro y fuera de la institución. En tal sentido, mediante un análisis realizado a través de una entrevista no estructurada sobre los criterios de competencias en la Dirección de Deportes, se pudo conocer, que en la misma no se ven presentes las competencias gerenciales de mayor importancia para aprender a utilizar las capacidades del personal, crear un ambiente motivador, iniciativa y espíritu de equipo, así como habilidades para diseñar proyectos, toma de decisiones, capacidad de análisis y síntesis y sobretodo destacar las necesidades de liderazgo.

En tal sentido, es de mucha importancia revertir tal situación si se pretende tener una verdadera gestión gerencial que posibilite el desarrollo y éxito en la Dirección de Deportes, buscando que se pongan en práctica las competencias gerenciales, para llegar a disminuir los niveles de ineficiencia presentes, en cuanto al desarrollo de estas, de modo que se permita el cumplimiento de los objetivos, para garantizar el óptimo desarrollo en las actividades planificadas.

Basado en lo antes expuesto y, pretendiendo generar un perfil de competencias en los miembros de la Dirección de Deportes, que sirva como modelo para mejorar el accionar del recurso humano dentro de esta unidad, surgió la idea de la presente investigación que se orientó a proponer un perfil de competencias gerenciales. Para ello, se formularon las siguientes interrogantes:

¿Qué perfil gerencial requiere la dirección de deportes de la universidad de oriente?

¿Cuál es el estilo gerencial presente en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente?

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas están presentes en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente en términos gerenciales?

¿Cuáles son las competencias administrativas que se deberán poseer en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente?

¿Qué competencias gerenciales se requieren para administrar la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente?

1.1.2 Objetivos de la Investigación.

Arias (2006:42), indica que “el objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. Puede decirse que se investiga con el propósito de identificar elementos que ayuden al proceso de toma de decisiones de una organización y, a su vez se logra un mejor planteamiento de los objetivos en la medida en que se tomen en cuenta algunas consideraciones, por lo que entonces en esta actividad pueden presentarse tanto objetivos generales como objetivos específicos.

1.1.2.1 Objetivo General.

¿Qué perfil gerencial requiere la dirección de deportes de la universidad de oriente?

1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el estilo gerencial presente en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.
- Señalar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas están presentes en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente en terminos gerenciales.
- Describir las competencias administrativas que deberán poseer los miembros de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.
- Determinar las competencias gerenciales requeridas para administrar la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.
- Diseñar un plan para capacitar al personal de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente

1.1.3 Justificación de la Investigación.

Resulta claro para muchos que la ventaja competitiva de las empresas en el mundo actual no reside únicamente en su equipamiento tecnológico, sino que debe ser creada combinando factores técnicos y organizaciones con la decisiva participación de las habilidades, destrezas y experiencia de las personas.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al

elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

En términos estratégicos se trata de determinar el nivel y el modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y competencias) cuya utilización juiciosa nos pueda llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo a la empresa competente en una o diversas actividades (Maqueda y Llaguno, 1995)

Ahora bien, la razón principal que justifica este trabajo de investigación, que consiste en proponer el desarrollo de competencias gerenciales en el personal que labora en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, en su orientación al establecimiento de acciones adecuadas que le permitan a los trabajadores de esta dependencia cumplir con sus fines, es la ausencia de un perfil adecuado que permita aprovechar al máximo el potencial del personal que labora en esta dependencia. Aunado a lo anterior, la ausencia de normas, funciones y responsabilidades claramente delimitadas y condensadas en un manual, representa una condición relevante para desarrollar competencias que permitan hacer frente a las debilidades presentes.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE COMPETENCIAS GERENCIALES

2.1 Antecedentes de las Competencias

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

La gestión por competencias ha sido adoptada por una gran cantidad de organizaciones. Se trata de un enfoque que permite ubicar a la persona correcta en el lugar correcto. Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Los modelos de gestión por competencias se originaron en los años 70. Su iniciador, el profesor de Harvard David McLelland (1999) ayudó a resolver los problemas de selección de personal de las agencias del gobierno de Estados Unidos mediante el estudio de las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior. Sus recomendaciones dieron origen a esta teoría que, desde entonces, se ha puesto en práctica en diversas organizaciones.

En el año 1973, el Departamento de Estado Norteamericano le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard realizar un estudio orientado a mejorar la selección de personal, y seleccionar las que podrían tener éxito en su desempeño laboral.

En el año 1981 en Inglaterra, se empiezan aplicar técnicas de análisis (técnica de incidencia crítica) desarrollada por McClelland y Dayley (1997) en el año 1992 orientada a definir habilidades básicas que deberían tener el personal de las organizaciones.

En 1986 la Asociación Española de Personal publica un texto titulado “Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos” (2002)

En 1997 el SENA lidera Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación.

2.2 Aspectos Generales de las Competencias.

La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados (realizar la tarea).

En este sentido, Elliott Jaques (citado por Alles, M., 2006), estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. Para Jaques: “los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas”.

En este orden, David McClelland analiza la motivación humana como la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Busca comprender la motivación humana y a partir de este método lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

De igual manera, si bien fue David McClelland el precursor de estos conceptos, para Spencer y Spencer la competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte

profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Asimismo, “causalmente relacionada” revela que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño, y “Estándar de efectividad” señala que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias se dividen en dos categorías: de “punto inicial” y de “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen. Las competencias de punto inicial son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. En cambio, las competencias diferenciales distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación con respecto a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.

En este orden de ideas, Peretti (citado por Alles, M., 2006): “refiere a los grandes déficits en el siglo que se inicia derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo”.

Levy-Leboyer (citado por Alles, M., 2006), afirma que: “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

2.3 Definición de Competencia.

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos, son Spenser & Spencer quienes explotan el concepto, definiendo competencias como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Al respecto, el término característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. En particular, estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

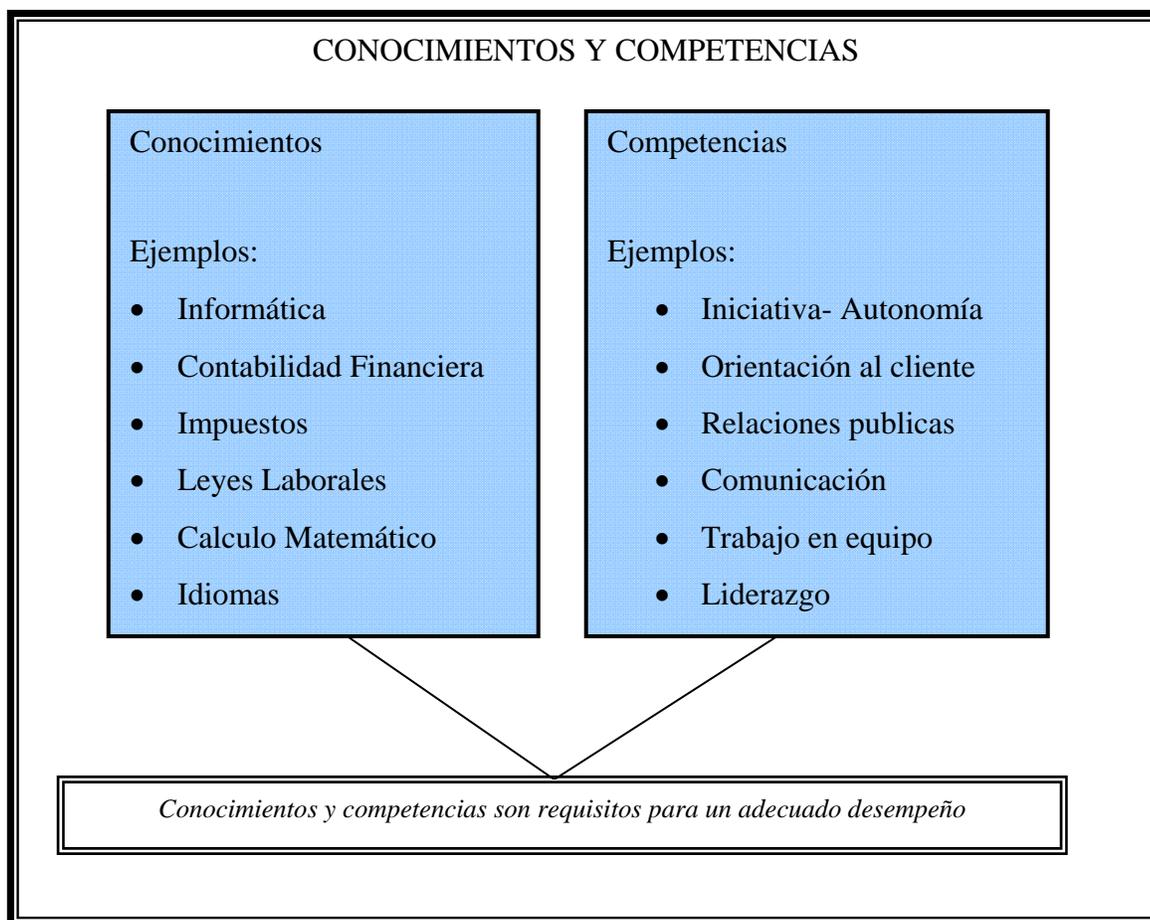
Siguiendo a Spenser y Spenser, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, 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 organización.

Para Alles, M. (2006), el término de competencia hace referencia a: “características de personalidad, devenidos comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, en contra posición a los conocimientos de un determinado oficio o profesión. Aunque este último es complementario, no garantiza que el desarrollo de competencias gerencias, simplemente les complementa. Por ello, la figura N° 01, revela ejemplos de competencias y conocimientos, y la forma en que estos términos pueden complementarse para realizar una tarea de manera creativa y eficientemente”.

Aunque los modelos de gerencia en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen autores y profesionales del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a éstas como a los conocimientos.

Figura N° 01. Conocimientos y competencias.



Fuente: Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, p.82.

En fin, se puede definir competencia como una característica fundamental de una persona que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

2.4 Elementos de las Competencias

Según Cruz y Vega (2009,2), para que una persona demuestre los comportamientos que forman parte de las competencias es necesario que éstas, se compongan de cinco elementos fundamentales:

- Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.

- Saber Hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales o habilidades cognitivas (para procesar información). Lo habitual es que estas habilidades interactúen entre sí.
- Saber Estar: conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, etc.), en un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes pues son elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.
- Querer Hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con las tareas, entre otros). Y externos (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.). A la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- Poder Hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional.

Desde el punto de vista individual: se habla de la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contempla como potencialidades de la persona.

Desde el punto de vista situacional: comprende el grado de “favorabilidad” del medio, o sea, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

La utilización de estos elementos para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, puede permitir que las competencias sean evidentes en los empleados y que a su vez, se establezcan niveles de desempeño durante el desempeño de sus labores o en sus interacciones sociales, estos elementos le proporcionan al personal conocimientos, saberes, factores emocionales y motivacionales que les permitan alcanzar la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona.

2.5 Importancia de las Competencias

Su importancia radica, debido que las competencias permiten a la organización conocer al individuo que en ella se desempeña en cuanto a sus actitudes, habilidades y destrezas, además de determinar en qué medida la conoce él en lo que a profundidad y amplitud se refiere. Éstas ayudan a gestionar el desempeño de forma eficaz, con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa que alcancen el máximo desempeño, mejoren el desarrollo de carreras y orienten la inversión en formación.

De acuerdo a lo antes mencionado, se puede decir que, las competencias son de suma importancia, debido a que estas, le son necesarias a los miembros de la Dirección de Deportes, para aprender a utilizar sus capacidades personales, crear un ambiente motivador,

destacar las necesidades de liderazgo, determinar el éxito o el fracaso y logre los niveles de desarrollo que esta organización necesita.

2.6 TIPOLOGÍA DE LAS COMPETENCIAS.

Las competencias pueden dividirse según Nadine Jolis (citado por Alles, M., 2006), en:

2.6.1 Competencias teóricas: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.

2.6.2 Competencias prácticas: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

2.6.3 Competencias sociales: capacidad para lograr que trabaje un equipo o para relacionarse.

2.6.4 Competencias del conocimiento: Combinar y resolver: conjugar informaciones con saberes, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Lo anterior induce a pensar en la necesidad de identificar estas competencias para lograr el máximo nivel de eficiencia de las personas, por lo que según Carretta, Dalziel y Mitrani (citado por Alles, M., 2006), los complejos escenarios del mundo laboral requieren:

- Identificar las características y las capacidades necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, siempre más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.

- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Las reglas del trabajo están cambiando, ahora se juzga según normas nuevas por lo que ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo se maneja el individuo consigo mismo y con los demás. Esta norma aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no. A quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

En atención a lo anterior, es relevante destacar la labor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), quien se encarga en los actuales momentos de impulsar a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación en competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que acredite un conocimiento o especialidad. Estos programas de certificación son impulsados, a su vez, desde los representantes gubernamentales de estados miembros.

2.7 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Para Spencer y Spencer (citado por Alles, M., 2006), son cinco los principales tipos de competencias:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por

encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en Management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de Management pero luego fracasan.

- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento de la anatomía de los nervios y los músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimientos no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. Muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información.

La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se

necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. La habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

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

El tipo de nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

En pocas palabras, se puede afirmar que para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción:**
 - Orientación al logro.
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.
- **Competencias de ayuda y servicio:**
 - Entendimiento interpersonal.
 - Orientación al cliente.

- **Competencias de influencia:**
 - Influencia e impacto.
 - Construcción de relaciones.
 - Conciencia organizacional.

- **Competencias gerenciales:**
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.

- **Competencias cognoscitivas:**
 - Pensamiento analítico.
 - Razonamiento conceptual.
 - Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

- **Competencias de eficacia personal:**
 - Autocontrol.
 - Confianza en sí mismo.
 - Comportamiento ante los fracasos.
 - Flexibilidad.

Las competencias son una lista de aptitudes que ciertas personas poseen, en ocasiones de manera distintiva, más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Al respecto, Levy-Leboyer (citado por Alles, M., 2006) presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de la organización.
- Análisis de los problemas de fuera de su organización.
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.
- Apertura a otros intereses.

- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación.

Así mismo, Leboyer (citado por Alles, M., 2006) plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesante es el que denomina supra competencias:

- **Intelectuales:**
 - Perspectiva estratégica.
 - Análisis y sentido común.
 - Planificación y organización.

- **Interpersonales:**
 - Dirigir colaboradores.
 - Persuasión.
 - Decisión.
 - Sensibilidad interpersonal.
 - Comunicación oral.

- **Adaptabilidad:**
 - Adaptación al medio.

- **Orientación a resultados:**
 - Energía e iniciativa.
 - Deseos de éxito.
 - Sensatez para los negocios.

De igual forma, Nadine Jolis (citado por Alles, M., 2006), señala que las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- **Competencias teóricas:** conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- **Competencias prácticas:** traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- **Competencias sociales:** lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- **Competencias del conocimiento (combinar y resolver):** conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

En este contexto, es válido señalar que según Spencer y Spencer (citado por Alles, M., 2006), las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen:

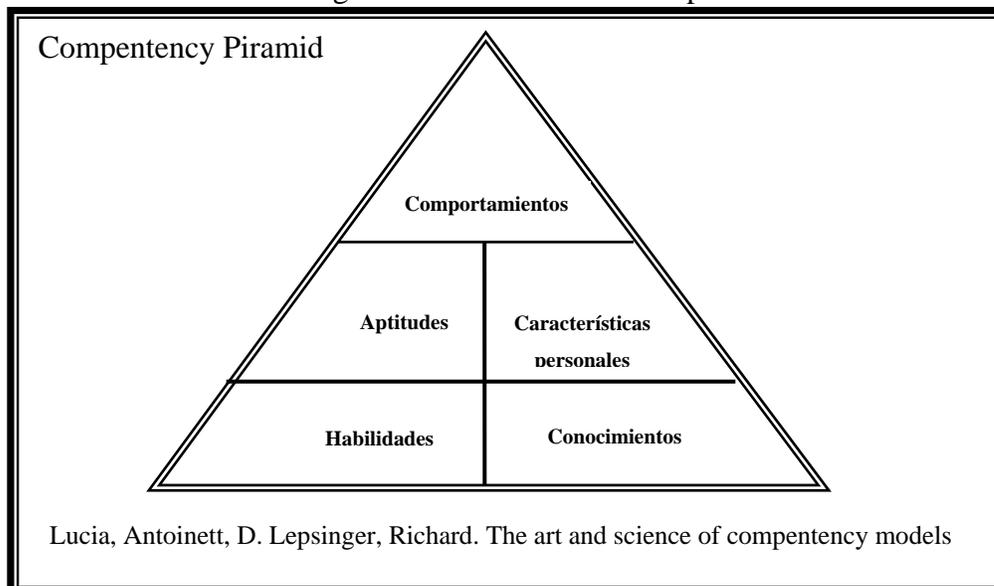
- **Competencias de punto inicial:** Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.

- **Competencias diferenciales:** Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

Para finalizar esta sección dedica a la clasificación de competencias, se debe señalar que otros autores han abordado esta temática como Lepsinger (citado por Alles, M. 2006). Este muestra una mirada interesante sobre el modelo de competencias, diferenciando, en el modelo, entre las competencias innatas y las adquiridas. En la figura N° 02, se observa una representación gráfica denominada Pirámide de Competencias (Competency Pyramid), respecto del cual señala: "...un modelo de competencias debería incluir las habilidades innatas y las adquiridas", de este modo sería esencialmente una pirámide construida sobre la base de los talentos inherentes y que incorporaría los tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia".

El tope de la pirámide es un conjunto específico de comportamientos que son la manifestación de todas las habilidades innatas y adquiridas discutidas anteriormente.

Figura n°02. Piramide de competencias



Fuente: Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencia, p.69.

Expresar estas habilidades en términos de comportamientos es importante por dos razones: Permite definir ejemplos para su más sencilla detección y evaluación, y, los comportamientos se pueden desarrollar de alguna manera.

2.7.1 Criterio de referencia para definir competencias.

Los criterios de referencia son importantes para la definición de las competencias. Una característica no puede considerarse una competencia a no ser que prediga algo significativo en el mundo real. Una diferencia que no distinga no es una diferencia. Una característica que no provoque una diferencia en el rendimiento no es una competencia y no se puede utilizar para evaluar a las personas.

Los criterios más habituales en las competencias son Alles, M. (2006):

2.7.1.1 Rendimiento superior: Es fácil de identificar como un porcentaje de incremento sobre unos valores estándar de una situación de trabajo concreta.

2.7.1.2 Rendimiento efectivo: Generalmente, se refiere a un mínimo aceptable de nivel de trabajo por debajo del cual se considera incompetente.

Dado lo anterior, la razón principal de la información presente en esta sección fue manejar los aspectos teóricos que facilitaron el estudio del perfil de competencia, permitiendo la construcción del instrumento en atención a la metodología de Spencer & Spencer. Sin embargo, se consideraron algunas competencias particulares que son necesarias de estudiar atendiendo al tipo de organización que se evalúa y la particularidad de la misma. Por lo tanto, a continuación se presentan las competencias para la evaluación de las capacidades y habilidades, que permitieron el diagnóstico de la situación a este respecto y, posteriormente, generar la propuesta de competencias gerenciales que deben poseer las personas que trabajan en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

A continuación se presentan las competencias gerenciales que facilitaron la construcción del instrumento para realizar el diagnóstico, y posteriormente, realizar la propuesta del perfil gerencial y el plan de capacitación. Las competencias a saber son:

- **Competencias de logro y acción:**
 - Motivación al logro.
 - Preocupación por el orden y calidad
 - Iniciativa y capacidad emprendedora
 - Búsqueda de información.

- **Competencias de ayuda y servicio:**
 - Entendimiento interpersonal.
 - Orientación al cliente.

- **Competencias gerenciales:**
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.

- **Competencias cognoscitivas:**
 - Pensamiento analítico.
 - Razonamiento conceptual.
 - Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.
 - Habilidades en el uso de TIC`S
 - Aprendizaje y Autoaprendizaje.

- **Competencias de eficacia personal:**
 - Autocontrol.
 - Confianza en sí mismo.
 - Comportamiento ante los fracasos.

- Flexibilidad.
- Ética y responsabilidad social

CAPITULO III

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INSTITUCIÓN.

3.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

El Oriente de la República se ha caracterizado siempre por su inquietud cultural. La primera escuela fundada en Venezuela se creó en Cumaná en 1515, y desde comienzos de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios a nivel superior.

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en Octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en Enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de Enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, etc., desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado. Es casi una antítesis de la universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del

país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

3.2. RESEÑA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

3.2.1 Visión

Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

3.2.2 Misión

Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.

3.2.3 Funciones

- Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
- Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.
- Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.

3.2.4 Objetivos

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.

- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

Asumiendo la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio como motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan y para cumplir con sus funciones administrativas cuenta con una estructura organizativa, la cual dentro de las dependencias administrativas, destaca la dirección de deportes, unidad encargada de fomentar el deporte a través de la masificación de atletas de alto rendimiento dentro y fuera de la institución.

3.2.5 DIRECCION DE DEPORTES

3.2.5.1 Mision

Impulsar, desarrollar, organizar y ejecutar las actividades de recreación, desarrollo y competición en las distintas disciplinas deportivas, mediante la administración del recurso material y humano, sirviendo como complemento en el desarrollo profesional.

CAPITULO IV

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Según Sabino (2002: 27), el método “es el modelo lógico que se sigue en la investigación y la metodología es el estudio y análisis de los métodos. La metodología dentro de la cual se enmarca el tema objeto de estudio es la siguiente:

4.1 Nivel de la Investigación.

El nivel de nuestra investigación es de tipo Descriptiva de la cual Arias (2006: 23) señala que: “Es el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, los cuales desde el punto de vista de los objetivos intrínsecos, no son más que respuestas generalizadas a las preguntas formuladas anteriormente”.

Esta evaluación es de tipo descriptivo, ya que su primordial función fue descubrir el grado de desarrollo de una serie de competencias que poseen los empleados en el Departamento objeto de estudio y compararla con las competencias que les son exigidos a los gerentes del siglo XXI

4.2 Diseño de Investigación.

El diseño de este trabajo se enmarca dentro de una investigación de campo, fundamentada en las competencias gerenciales a partir de las evaluaciones de desempeño de los miembros que laboran en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente

Para Arias (2006, 46), la investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado en atención al diseño”.

En este orden de ideas, la investigación de campo: “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o en la realidad donde ocurren los hechos , sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador

obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. De allí su carácter de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se utilizan datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

4.3 Población y Muestra.

Según Arias, (2006: 81), la población: “es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, y la muestra, “el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir, representa una parte de la población objeto de estudio”.

De acuerdo a lo dicho por Arias se puede decir que la población está conformada por los miembros que laboran en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, que para efectos de la investigación suministran la información requerida y debido a que es una población finita, la muestra está representada por la misma población que labora en dicha Dirección.

4.4 Fuentes de Investigación.

Méndez (2004: 248) explica que: “las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información” .Para la realización de esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes de investigación:

- Fuentes primarias, señala Sampieri y otros (1998: 23), constituyen el objetivo de la investigación y proporcionan datos de primera mano.
- Fuentes secundarias, señala Sampieri y otros (1998), son compilaciones, resúmenes y listado de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

Las Fuentes Primarias están representadas por los empleados que laboran en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente: el director, administrador, coordinador técnico, asistente de la coordinación, secretaria, mensajero, ya que ellos son los que proporcionaran, a través de un cuestionario, la información principal para el desarrollo de esta investigación y las secundarias estarán representadas por el material bibliográfico de la misma empresa, además de textos, tesis e información proveniente de internet.

4.5 Técnica de Recolección de datos.

Según Bernal (2000: 09), existe gran variedad de técnicas o herramientas para la recolección de la información; la más usada es:

- Encuestas: Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. Las encuestas se fundamentan en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos, es por tal razón que en dicha investigación se aplicará la encuesta en modalidad de cuestionario y la revisión documental, a fin de garantizar el logro de los objetivos de la investigación.

4.6 Instrumentos de Recolección de datos.

El instrumento de recolección de datos a utilizar para el desarrollo de esta investigación será un cuestionario con preguntas cerradas lo cual nos permitirá conocer las competencias gerenciales presentes en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

CAPITULO V

DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES.

5.1 Análisis de las Competencias Gerenciales en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente:

En esta sección del capítulo se presenta un análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento diseñado para recolectar la información de los profesionales que integran la muestra, con la intencionalidad de conocer las competencias que están presentes en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente y proponer el desarrollo de las mismas, objeto de esta investigación. Los resultados se desprendieron de la información suministrada por las personas forman parte de esta Dirección.

La información derivada de la aplicación del instrumento se presenta por ítem, seguido de un cuadro que reúne la data en valores absolutos y porcentuales, y finalmente, se ilustran los resultados mediante un gráfico.

A tal efecto, el diagnóstico se efectuó en función de los objetivos específicos planteados en el capítulo I, los cuales ayudan a observar el manejo de las competencias gerenciales dentro de la organización objeto de investigación.

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

Los resultados obtenidos, se presentan con análisis de cada una de las variables que componen el cuestionario aplicado con el fin de visualizar los resultados obtenidos para su

mejor comprensión e interpretación, con la finalidad de obtener conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación realizada.

A continuación se presentan y analizan los resultados obtenidos con su respectiva interpretación:

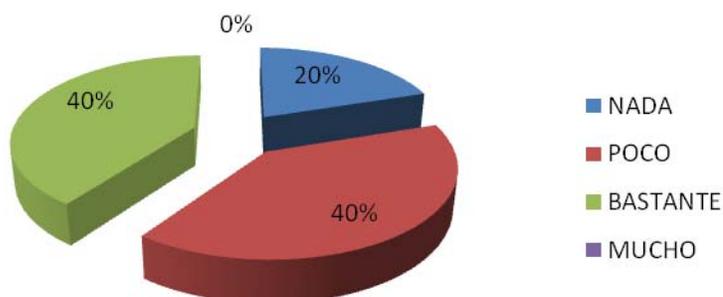
COMPETENCIA DE LOGRO Y ACCIÓN

5.1.1 Motivación al Logro

Tabla N° 01. Distribución absoluta y porcentual de la competencia de motivación al logro en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	1	20
Poco	2	40
Bastante	2	40
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 01. Distribución porcentual de la competencia de motivación al logro en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



Como se puede observar en la gráfica N° 01, el 40% de los entrevistados señalan que existe bastante motivación al logro, 40% que existe poca y 20% afirma que no existe motivación al logro.

Evidentemente, para cualquier gerente la preocupación por la calidad es indispensable debido a que ve como esencial que los productos o servicios que ofrece sean de óptima calidad para la estabilidad de la empresa que dirige.

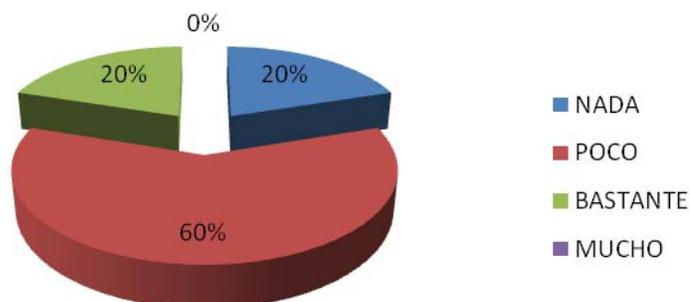
Los resultados relacionados con la calidad muestran lo siguiente:

5.1.2 Preocupación por la Calidad y Orden

Tabla N° 02. Distribución absoluta y porcentual de la competencia de preocupación por la calidad y orden en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	1	20
Poco	3	60
Bastante	1	20
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 02. Distribución porcentual de la competencia de preocupación por la calidad y orden en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



Como se aprecia en la gráfica N° 02, 60% de los consultados manifestaron tener poca preocupación por la calidad; 20% manifestó tener bastante; y 20% dijo no tener preocupación por la calidad.

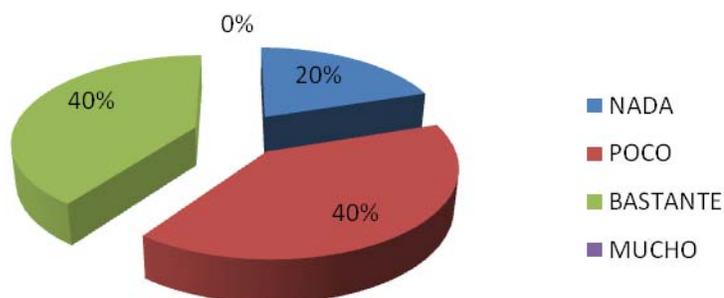
La iniciativa y el espíritu emprendedor también fueron medidos, arrojando los siguientes resultados:

5.1.3 Iniciativa y Espíritu Emprendedor

Tabla N° 03. Distribución absoluta y porcentual de la competencia de iniciativa y espíritu emprendedor en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	1	20
Poco	2	40
Bastante	2	40
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 03. Distribución porcentual de la competencia de iniciativa y espíritu emprendedor en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En la gráfica N° 03 se puede apreciar que 40% manifestó tener poca iniciativa y espíritu emprendedor; 40% bastante; y 20% manifestó no tener iniciativa y espíritu emprendedor. En este sentido, se puede concluir que 60% de los gerentes consultados poseen entre poco y nada de iniciativa y espíritu emprendedor.

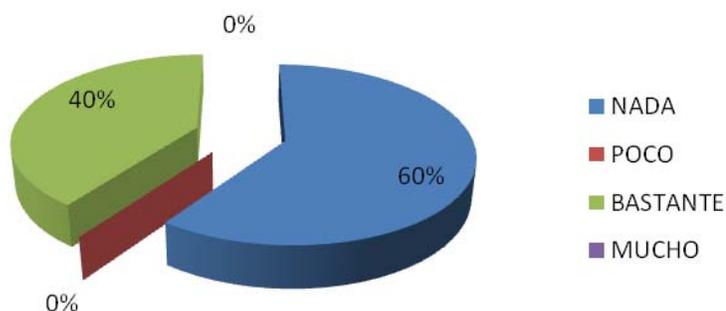
En lo que corresponde al diseño de proyectos, las personas entrevistadas manifestaron:

5.1.4 Diseño de Proyectos

Tabla N° 04. Distribución absoluta y porcentual de la competencia diseño de proyectos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	3	60
Poco	0	0
Bastante	2	40
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 04. Distribución porcentual de la competencia diseño de proyectos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 04, referente a diseño de proyectos revela que el 60% no tiene la capacidad; 40% bastante. Esto revela que 60% de los gerentes consultados en esta investigación, encargados de dirigir los destinos de éstas dirección no tienen preparación en el diseño de proyectos.

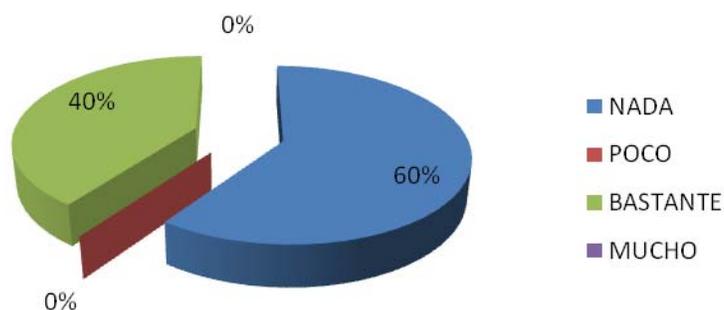
La capacidad para generar nuevas ideas es una habilidad necesaria ya que puede llegar a ser la diferencia entre un gerente y otro. En cuanto a capacidad para ser creativo las personas encuestadas manifestaron:

5.1.5 Capacidad para Gerenciar Nuevas Ideas (Creatividad).

Tabla N° 05. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad para gerenciar nuevas ideas (creatividad) en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	3	60
Poco	0	0
Bastante	2	40
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 05. Distribución porcentual de la competencia capacidad para gerenciar nuevas ideas (creatividad) en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



Como se aprecia en la gráfica N° 05, en lo que respecta a la creatividad, 60% de los consultados manifestó no tener capacidad creativa y, 40% bastante.

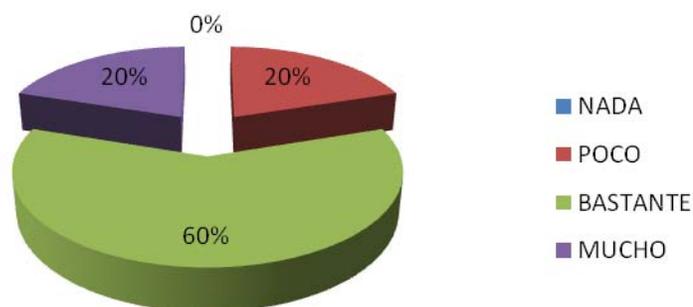
Otro aspecto importante a ser destacado es la capacidad para la búsqueda de información, arrojando los siguientes resultados:

5.1.6 Capacidad para la Búsqueda de la Información

Tabla N° 06. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad para la búsqueda de la información en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	1	20
Bastante	3	60
Mucho	1	20
Total	5	100

Gráfica N° 06. Distribución porcentual de la competencia capacidad para la búsqueda de la información en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En la gráfica n° 06, se observa que 60% de los encuestados tienen bastante capacidad para la búsqueda de información; 20% mucho; 20% de poca capacidad; y nadie de los consultados manifestó no tener capacidad para la búsqueda de información.

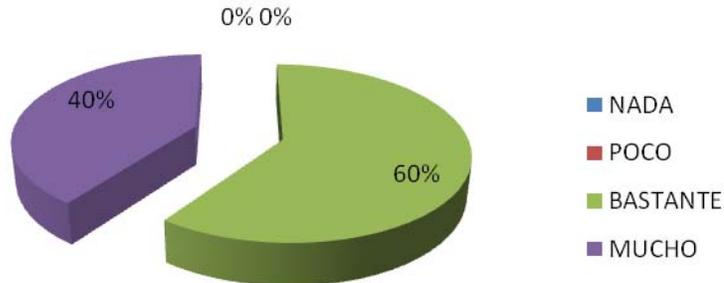
COMPETENCIA DE AYUDA Y SERVICIO

5.1.7 Entendimiento Interpersonal

Tabla N° 07. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad entendimiento interpersonal en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	3	60
Mucho	2	40
Total	5	100

Gráfica N° 07. Distribución porcentual de la competencia capacidad entendimiento interpersonal en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En la gráfica N° 07, se observa que 60% manifestó que poseen bastante capacidad y 40% posee mucha. Esto permite señalar que 100% de los entrevistados en la Dirección manifestaron bastante y mucha capacidad de entendimiento interpersonal.

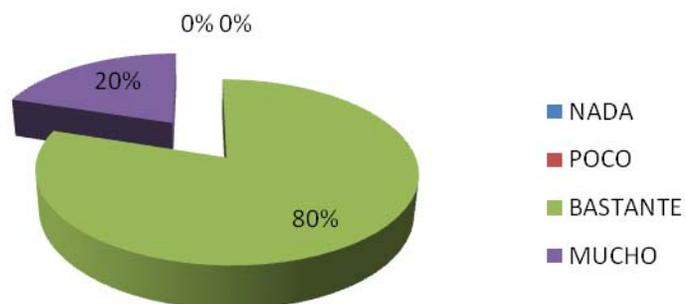
En cuanto a lo que se refiere a la orientación del cliente que poseen los encuestados se encontró lo siguiente:

5.1.8 Orientación al Cliente

Tabla N° 08. Distribución absoluta y porcentual de la competencia orientación al cliente en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	4	80
Mucho	1	20
Total	5	100

Gráfica N° 08. Distribución porcentual de la competencia capacidad orientación al cliente en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En la gráfica N° 08, se observa que 80% posee bastante capacidad y 20% expresaron tener mucha capacidad de orientación al cliente. Como se puede evidenciar, 100% de los entrevistados tienen bastante y mucha orientación al cliente.

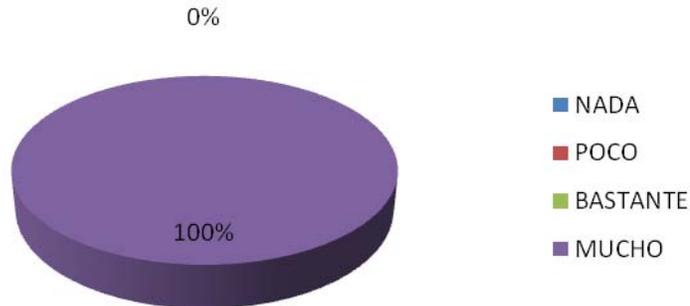
COMPETENCIAS GERENCIALES

5.1.9 Trabajo en Equipo

Tabla N° 09. Distribución absoluta y porcentual de la competencia trabajo en equipo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	0	0
Mucho	5	100
Total	5	100

Gráfica N° 09. Distribución porcentual de la competencia trabajo en equipo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En cuanto al trabajo en equipo, la gráfica n° 09, indica que 100% señalo tener mucha capacidad. Ninguno de los encuestados reveló no tener la capacidad de trabajar en equipo.

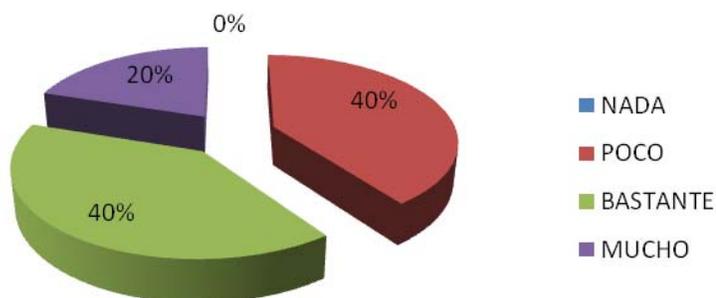
Una habilidad que debe desarrollar de manera eficiente y oportuna un gerente es la capacidad para tomar decisiones. Por ello, se consideró como elemento de estudio en la investigación revelándose los siguientes resultados:

5.1.10 Toma de Decisiones

Tabla N° 10. Distribución porcentual de la competencia toma de decisiones en la dirección de Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	2	40
Bastante	2	40
Mucho	1	20
Total	5	100

Gráfica N° 10. Distribución absoluta y porcentual de la competencia toma de decisiones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En la gráfica N° 10, que representa la capacidad de toma de decisiones, muestra que 40% tienen poca capacidad para decidir; 40% bastante; 20% mucha y nadie manifestó no tener capacidad.

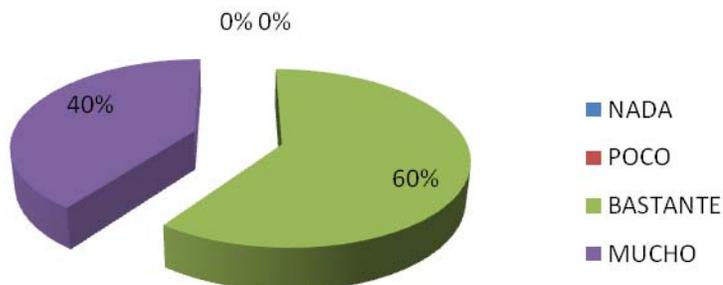
En los procesos gerenciales las habilidades interpersonales se consideran fundamentales ya que garantizan un ambiente de trabajo agradable y propicio para alcanzar los resultados deseados. Por lo tanto, se considera importante como punto de estudio, arrojando los siguientes resultados:

5.1.11 Habilidades Interpersonales

Tabla N° 11. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidades interpersonales en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	3	60
Mucho	2	40
Total	5	100

Gráfica N° 11. Distribución porcentual de la competencia habilidades interpersonales en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En lo que respecta a las habilidades interpersonales, la gráfica n° 11 muestra que un 60% tienen bastante habilidad; el 40% dispone de muchas habilidades interpersonales; y nadie indicó no tenerlas.

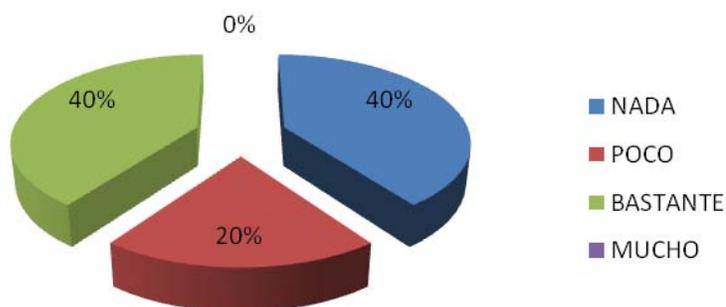
Los líderes son personas dentro de las organizaciones que facilitan el trabajo de colaboradores, convirtiéndose en ejemplo para el recurso humano y mostrando capacidad, efectividad, conocimiento del área, entre otras. En la medición que se realizó se encontró lo siguiente:

5.1.12 Liderazgo

Tabla N° 12. Distribución absoluta y porcentual de la competencia liderazgo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	2	40
Poco	1	20
Bastante	2	40
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 12. Distribución porcentual de la competencia liderazgo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En la gráfica N°. 12, se observa que 40% de los entrevistados no poseen capacidad de liderazgo; 40% tiene bastante; y 20% tienen poca capacidad de liderazgo.

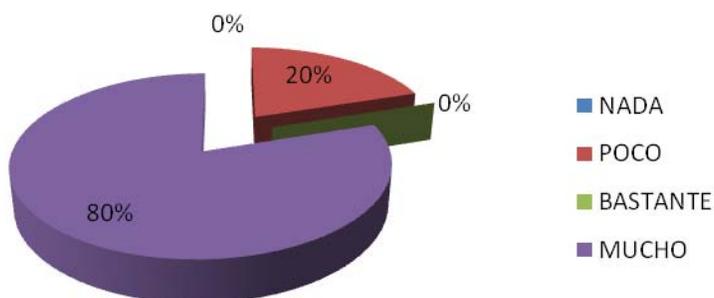
El gerente en algunas circunstancias debe trabajar de forma autónoma sin esperar lineamientos de niveles superiores, es por ello que se decidió medir esta capacidad en los directivos de la Dirección de deportes, reflejando lo siguiente:

5.1.13 Habilidad para Trabajar en Forma Autónoma

Tabla N° 13. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad para trabajar en forma autónoma en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	1	20
Bastante	0	0
Mucho	4	80
Total	5	100

Gráfica N° 13. Distribución porcentual de la competencia habilidad para trabajar en forma autónoma en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En la gráfica N° 13 refleja que 80% tienen mucha autonomía en su trabajo; y 20% manifestó tener poca capacidad.

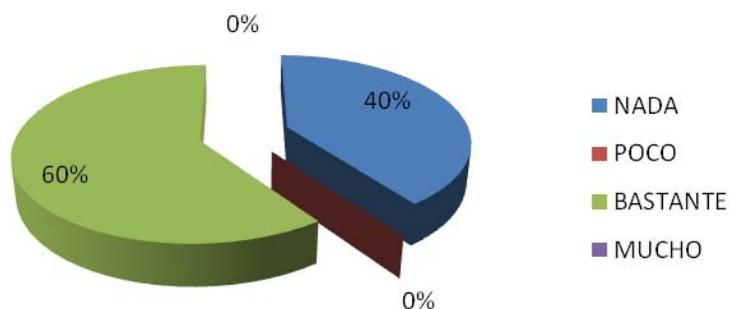
A su vez se midió la habilidad para gestionar proyectos, cuyos resultados fueron los siguientes:

5.1.14 Habilidad para Gestionar Proyectos

Tabla N° 14. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad para gestionar proyectos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	2	40
Poco	0	0
Bastante	3	60
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 14. Distribución porcentual de la competencia habilidad para gestionar proyectos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



Como se observa en la gráfica N° 14, 60% manifestó tener bastante habilidad y 40% manifestó no tener habilidad en la gestión de proyectos.

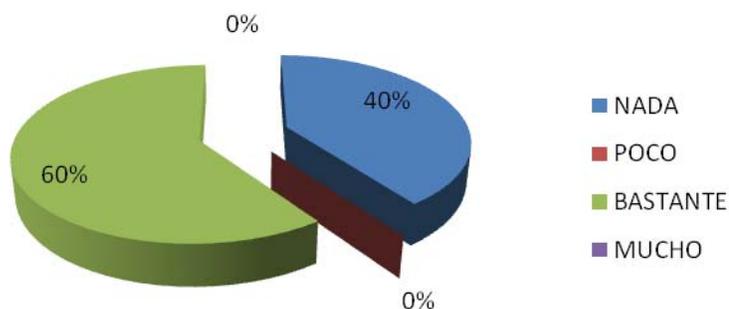
La planificación y gestión del tiempo efectuada por los encuestados revela lo siguiente:

5.1.15 Planificación y Gestión del Tiempo

Tabla N° 15. Distribución absoluta y porcentual de la competencia planificación y gestión del tiempo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	2	40
Poco	0	0
Bastante	3	60
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 15. Distribución porcentual de la competencia planificación y gestión del tiempo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



Como se observa en la gráfica N° 15, 60% de los consultados tienen bastante habilidad para la planificación y gestión del tiempo, pero a su vez un 40% manifestó no tener la habilidad para la planificación y gestión del tiempo.

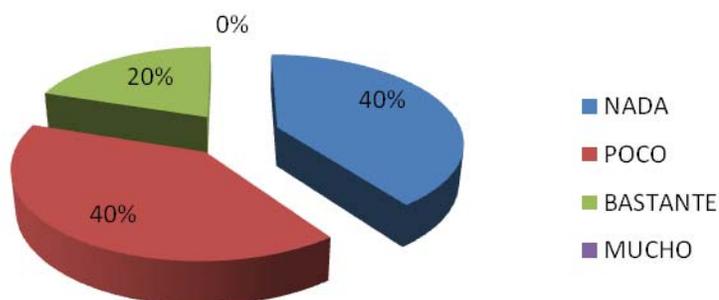
Una de las competencias claves dentro de la clasificación de competencias gerenciales es la capacitación y adiestramiento de las personas. Su estudio muestra los siguientes resultados:

5.1.16 Capacitación y Adiestramiento de las Personas

Tabla N° 16. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacitación y adiestramiento de las personas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	2	40
Poco	2	40
Bastante	1	20
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 16. Distribución porcentual de la competencia capacitación y adiestramiento de las personas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



En la gráfica N° 16 se observa que, en lo relacionado a capacitación y adiestramiento, 40% de los consultados expresaron no haberle realizado; 40% poca; y 20% manifestó tener bastante capacidad de adiestramiento y capacitación.

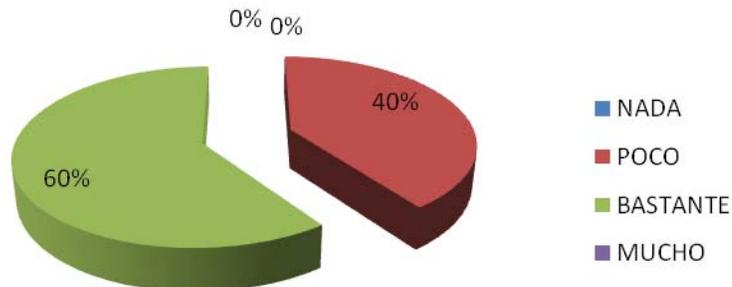
COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS

5.1.17 Capacidad de Análisis y Síntesis

Tabla N° 17. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad de análisis y síntesis de las personas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	2	40
Bastante	3	60
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 17. Distribución porcentual de la competencia capacidad de análisis y síntesis de las personas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



Como se ilustra en la gráfica N° 17, 60% de los consultados poseen bastante capacidad de análisis y síntesis, y 40% mostró poca capacidad.

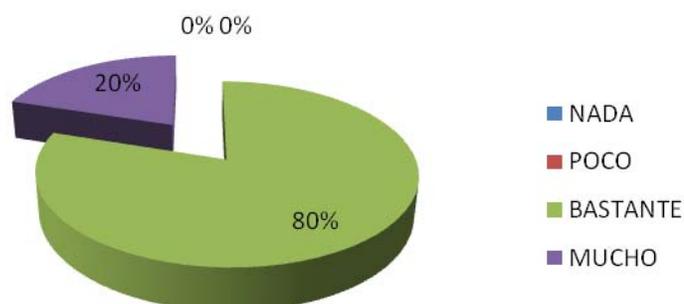
Es de gran importancia el estudio de la capacidad para aplicar conocimientos, lo cual su estudio arrojó lo siguiente:

5.1.18 Capacidad de Aplicar los Conocimientos en Práctica

Tabla N° 18. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad de aplicar los conocimientos en práctica en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	4	80
Mucho	1	20
Total	5	100

Gráfica N° 18. Distribución porcentual de la competencia capacidad de análisis y síntesis de las personas la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 18, que ilustra la capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica, señala que 80% de los consultados manifestaron tener bastante, y 20% expreso tener mucha capacidad.

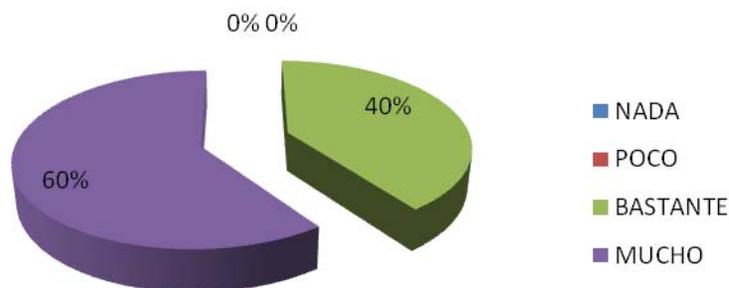
En lo referente en los conocimientos básicos sobre el área de estudio, muestra que:

5.1.19 Conocimientos Básicos Sobre el Área de Estudio y Profesional

Tabla N° 19. Distribución absoluta y porcentual de la competencia conocimientos básicos sobre el área de estudio y profesional en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	2	40
Mucho	3	60
Total	5	100

Gráfica N° 19. Distribución porcentual de la competencia conocimientos básicos sobre el área de estudio y profesional en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 19, muestra que 60% de los entrevistados poseen muchos conocimientos, y 40% expresó tener bastantes conocimientos sobre el área de estudio.

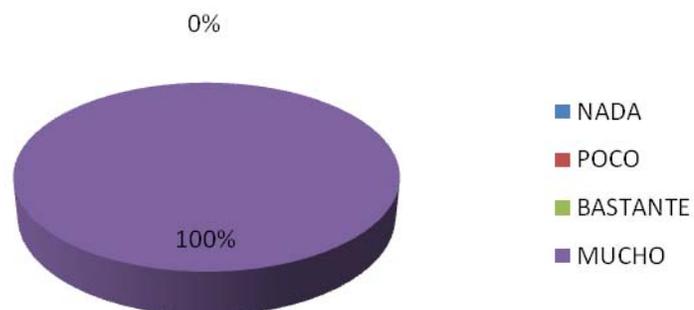
Un punto importante a destacar debe ser la capacidad de aprender, debido a que indica el potencial que tiene el individuo de desarrollar habilidades y conocimientos para hacerle frente a las situaciones que se les presenta. En este sentido, el estudio de esta competencia arrojó que:

5.1.20 Capacidad de Aprender

Tabla N° 20. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad de aprender en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	0	0
Mucho	5	100
Total	5	100

Gráfica N° 20. Distribución porcentual de la competencia capacidad de aprender en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



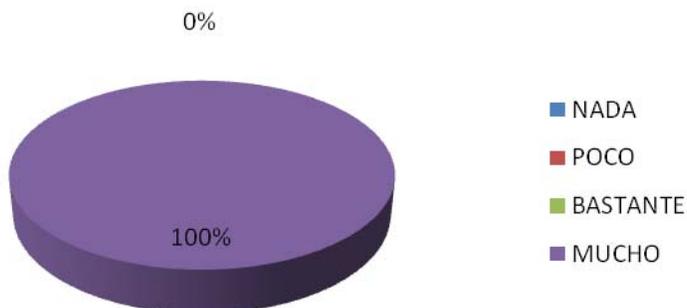
La gráfica N° 20, señala que 100% expresó tener mucha capacidad de aprender. Ninguno de los entrevistados manifestó no tener capacidad de aprender.

5.1.21 Capacidad de Aprender y Adaptarse a Nuevas Situaciones

Tabla N° 21. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	0	0
Mucho	5	100
Total	5	100

Gráfica N° 21. Distribución porcentual de la competencia capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 21, referente a la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, señala que 100% de los entrevistados indicaron tener mucha capacidad de adaptación.

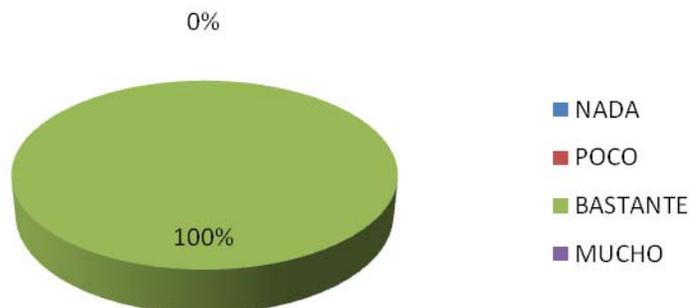
Para un gerente es importante poseer habilidades de investigación, el cual se hizo necesario su estudio indicando los siguientes resultados:

5.1.22 Habilidad de Investigación

Tabla N° 22. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad de investigación en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	5	100
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 22. Distribución porcentual de la competencia habilidad de investigación en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 22, indica que 100% de los encuestados manifestó poseer bastante habilidad de investigación.

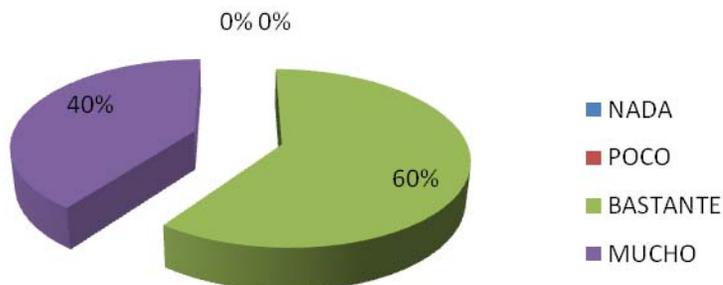
En lo que respecta al estudio de las habilidades en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), se encontró lo siguiente:

5.1.23 Habilidad del Uso de las TIC'S

Tabla N° 23. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad del uso de las TIC'S en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	3	60
Mucho	2	40
Total	5	100

Gráfica N° 23. Distribución porcentual de la competencia habilidad del uso de las TIC'S en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 23 referente a las habilidades en el uso de las TIC's, indica que 60% de los entrevistados tienen bastante habilidad; y un 40% manifestó tener mucha habilidad en el uso de las TIC's.

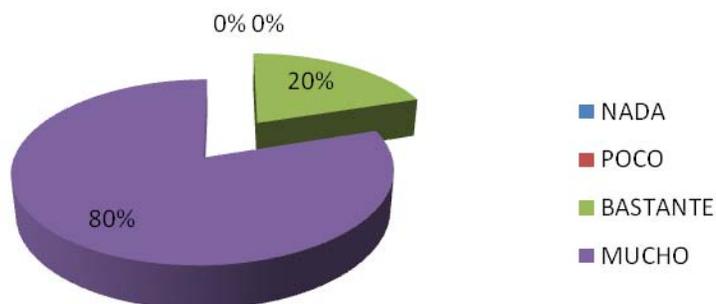
En algunas circunstancias los gerentes deben enfrentarse con escenarios de conflictos y es necesario solucionarse de forma efectiva. De acuerdo a esto, su estudio se hizo necesario el cual arrojó los siguientes resultados:

5.1.24 Habilidad para la Resolución de Problemas

Tabla N° 24. Distribución absoluta y porcentual de la competencia habilidad para la resolución de problemas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	1	20
Mucho	4	80
Total	5	100

Gráfica N° 24. Distribución porcentual de la competencia habilidad para la resolución de problemas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 24, indica que 80% manifestó tener mucha habilidad para resolver problemas, y 20% dijo tener bastante habilidad para resolver problemas.

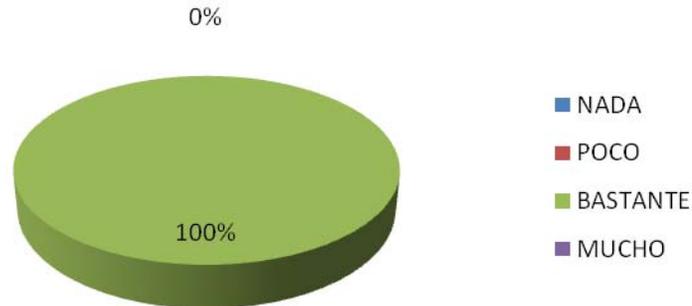
COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL

5.1.25 Capacidad Crítica y Autocrítica

TABLA N° 25. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad crítica y autocrítica en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	5	100
Mucho	0	0
Total	5	100

Gráfica N° 25. Distribución absoluta y porcentual de la competencia capacidad crítica y autocrítica en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 25 en relación a la capacidad crítica y autocrítica revela que, 100% expreso tener bastante capacidad crítica y autocrítica.

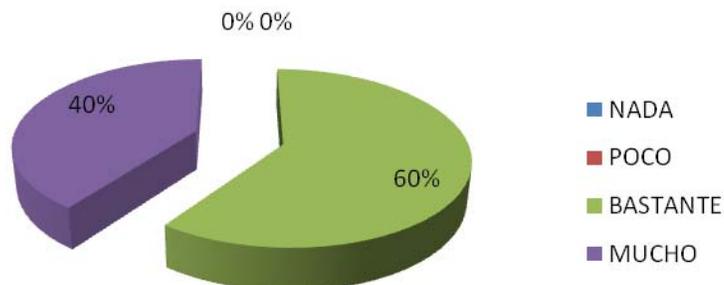
A su vez, se estudio el compromiso ético de los encuestados mostrando los siguientes resultados:

5.1.26 Compromiso Ético y Social

Tabla N° 26. Distribución absoluta y porcentual de la competencia compromiso ético y social en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	3	60
Mucho	2	40
Total	5	100

Gráfica N° 26. Distribución porcentual de la competencia compromiso ético y social en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 26, indica que 60% de los consultados manifestaron tener bastante compromiso y 40% posee mucho compromiso ético.

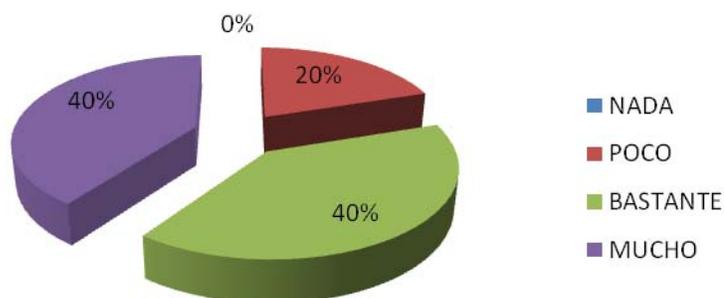
También, se procuró conocer el nivel de flexibilidad ante las situaciones de los encuestados, arrojando los siguientes resultados.

5.1.27 Flexibilidad ante las Situaciones

Tabla N° 27. Distribución absoluta y porcentual de la competencia flexibilidad ante las situaciones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	1	20
Bastante	2	40
Mucho	2	40
Total	5	100

Gráfica N° 27. Distribución porcentual de la competencia compromiso flexibilidad ante las situaciones en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



Como se muestra en la gráfica N° 27, 40% de los entrevistados expresó tener bastante flexibilidad ante las situaciones; 40% manifiesta tener mucha y, 20% expresó tener poca flexibilidad ante las situaciones.

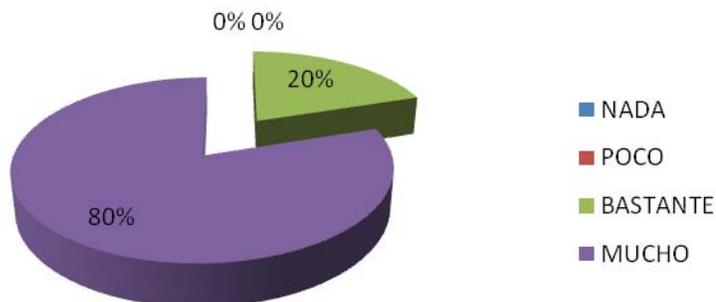
El autocontrol y la confianza en sí mismo también se abordó en esta investigación y los resultados derivados fueron los siguientes:

5.1.28 Autocontrol y Confianza en Sí Mismo.

Tabla N° 28. Distribución absoluta y porcentual de la competencia autocontrol y confianza en sí mismo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Nada	0	0
Poco	0	0
Bastante	1	20
Mucho	4	80
Total	5	100

Gráfica N° 28. Distribución porcentual de la competencia autocontrol y confianza en sí mismo en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.



La gráfica N° 28, referida a la capacidad de autocontrol y confianza en sí mismo, señala que 80% de los consultados manifiesta tener mucha capacidad de autocontrol y confianza en sí mismo y 20% señalo tener bastante autocontrol y confianza en sí mismo.

5.2 Análisis Situacional de las Competencias y Habilidades Gerenciales de los Empleados de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

En la primera sección de este capítulo se busco la identificación de las competencias presentes en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, radica en un método para establecer, a partir de las actividades o trabajos que se realizan en esta dependencia, cuales son las competencias que se hallan en cada uno de los empleados para desempeñar sus actividades satisfactoriamente. Las competencias gerenciales que fueron consideradas por su incidencia en la gestión gerencial fueron las siguientes categorías: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas y las competencias de eficacia personal.

Ahora bien, en esta sección del capítulo partiendo de los resultados obtenidos de la investigación a través del análisis estadístico e inferencial referente a los planteamientos formulados en el problema y la teoría definida en el marco teórico, se realizará un análisis descriptivo acerca del comportamiento de los datos, análisis inferencial cuantitativo y descriptivo para analizar la entrevista estructurada aplicada a los empleados de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

De acuerdo a lo que se refiere sobre las competencias de logro y acción, se pudo observar que los empleados de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, en su mayoría en esta categoría de competencias se ve la falta d presencia en su mayoría de cada una de las habilidades que debe desarrollar un individuo en su entorno laboral; las cuales arrojaron como resultados que muchos de estos individuos consultados posean en cuanto a motivación al logro un 60% de desmotivación, un 80% de despreocupación por la calidad y orden, en iniciativa y espíritu emprendedor en un 60% de esta población no está presente, en cuanto a diseño de proyectos en un 60% no existe, para un 60% de esta población la capacidad para gerenciar nuevas ideas no existe y solo en un 80% se estuvo de acuerdo que tenían capacidad para la búsqueda de información.

En cuanto a los resultados obtenidos sobre esta categoría de competencia nos permite comprobar la falta de motivación, es válido destacar la poca preocupación por la calidad que manifiestan los directivos de estas formas de organización, inciden en la actuación eficiente de los empleados. Es relevante señalar, que las competencias de calidad y motivación son consideradas como componentes básicos para el desarrollo de cualquier competencia, y no como competencias únicas, dado que el esfuerzo cuando está asociado con alguna actividad que te motiva, resulta ser más satisfactorio, convirtiéndose en retos alcanzables que una vez llevados a cabo se traducen en satisfacción personal, y por ende, organizacional.

Por su parte, se tiene que en relación a las competencias de ayuda y servicio, una vez aplicado el instrumento a los empleados de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, se pudo comprobar que prevalece relaciones interpersonales y una alta orientación al cliente, incidiendo positivamente en los niveles de eficiencia y eficacia organizacional.

Dentro de las categorías de las competencias estudiadas se encontraban las competencias gerenciales, las cuales permitieron ver que los empleados de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente objeto de esta investigación tiene notables habilidades para tomar de decisiones, gestionar proyectos, pero existe falta de liderazgo para el equipo de trabajo, ausencia de planes de capacitación y adiestramiento, lo que se traduce en pocas habilidades y/o capacidades para administrar la organización. Sin embargo, destaca la importancia del trabajo en equipo para los empleados consultados, lo que permite afirmar que se apoyan en las actividades de los miembros para ejecutar las actividades y procesos.

5.3 Perfil de Competencias Propuesto para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

El perfil de gerente propuesto, pretende minimizar las debilidades encontradas en los empleados de la Dirección de Deportes con el fin de mejorar su actuación. También, se espera reforzar el perfil gerencial en las fortalezas presentes, de forma de lograr una relación que garantice elevados niveles de calidad en procesos y servicios, y la orientación al cliente de la mano con la motivación, del equipo de trabajo en su conjunto, lo que permitirá niveles de productividad y competitividad deseables, para el buen manejo de las funciones.

El perfil propuesto se fundamenta en los preceptos teóricos de Spencer & Spencer, lo que permitió en base a las debilidades presentes en los miembros de la dirección de deportes, adaptar el modelo propuesto por Spencer & Spencer con la finalidad de responder a la situación presente en las Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, objeto de estudio de la presente investigación.

En tal sentido, se propone la adopción de las siguientes competencias gerenciales para mejorar la actuación del personal, de modo que reúna niveles deseables de productividad y competitividad. Por tal razón, es necesario contemplar las siguientes competencias y reforzarlas mediante planes de capacitación con miras a mejorar la actuación gerencial de los trabajadores de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

El perfil de competencias requerido para los empleados de la Dirección de Deportes de la UDO, requiere contemplar:

- **Motivación al Logro:** Mostrar preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

- **Preocupación por el Orden y la Calidad:** Obligados a estar preocupados por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
- **Iniciativa y Espíritu Emprendedor:** Deben estar dispuestos para emprender acciones y mejorar resultados o crear oportunidades.
- **Diseño de Proyectos:** Estar capacitados en el diseño y desarrollo de proyectos civiles e industriales para poder competir con el mercado laboral.
- **Creatividad:** Estar en la capacidad de crear cosas nuevas y valiosas para asegurar la vanguardia en el área en la cual se desarrollan.
- **Capacidad en la Búsqueda de Información:** Tener predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- **Entendimiento Interpersonal:** Tener capacidad para escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- **Orientación al Cliente:** Tener deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.
- **Trabajo en Equipo:** Tener la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
- **Toma de Decisiones:** Tener la capacidad de realizar una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida.
- **Habilidades Interpersonales:** Tener la capacidad de lograr una percepción de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir su propia vida.
- **Liderazgo:** Poseer la capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

- **Habilidad para Trabajar en Forma Autónoma:** Capacidad de trabajar o iniciar los trabajos sin la necesidad de estar guiados.
- **Habilidad para gestionar Proyectos:** Tener la capacidad y/o habilidad para gestionar proyectos.
- **Planificación y Gestión del Tiempo:** debe existir un plan estratégico que contemple el proceso de planeación normal y la planificación estratégica que oriente los esfuerzos de la organización cooperativista y hagan mejor uso de tiempo como recurso clave para la satisfacción del usuario interno y externo.
- **Capacitación y Adiestramiento:** Gozar de capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- **Capacidad de Análisis y Síntesis:** Tener la capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
- **Capacidad de Aplicar los Conocimientos en la Práctica:** Poseer la capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- **Conocimientos Básicos Sobre el Área de Estudio y Profesional:** Tener la capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
- **Capacidad de Aprender:** contemplar un proceso de retroalimentación formal (feedback) que garantice en el futuro estadísticas e información que sea útil para la toma de decisiones, y responder eficientemente a situaciones futuras ya contempladas en el pasado. Esto garantizará la capacidad de aprendizaje y de adaptarse a nuevas situaciones, y generar niveles de flexibilidad para enfrentar situaciones futuras.

- **Habilidades de Investigación:** desarrollar la investigación como competencia clave, que permita en el mediano plazo la diversificación de la organización con productos y servicios que respondan a nuevas necesidades, y mejorando los existentes. Esto se traducirá en nuevas oportunidades de crecimiento para las cooperativas, y por ende, mayores beneficios sociales y colectivos, y finalmente, mayor valor agregado a la economía social.
- **Habilidades en el Uso de las TIC's.:** considerar las tecnologías de comunicación e información como el vehículo que permitirá adaptarse a la realidad compleja y dinámica en la que se desenvuelven las organizaciones, considerando la utilización de estas tecnologías de manera progresiva a las actividades y procesos de las cooperativas con la finalidad de facilitar el trabajo de los miembros de la organización.
- **Compromiso Ético y Social:** Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- **Autocontrol:** Tener la capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- **Confianza en Sí Mismo:** Asumir la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

Por su parte, en aquellos casos donde algunas competencias están presentes como los son las de: (orientación al cliente, trabajo en equipo, habilidades interpersonales, habilidad para trabajar en forma autónoma, habilidad para gestionar proyectos) con niveles deseados, es muy importante velar por su mantenimiento en el tiempo.

Se pretende que un proceso de formación desarrolle las competencias necesarias, adaptables a la variada gama de situaciones laborales del entorno de la dirección de deportes, aplicadas en diferentes contextos, pues hereda las llamadas competencias clave, producto de la formación bajo este esquema.

Por su parte, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su foco es más abierto e incluyente en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

En este sentido, a través de los canales de capacitación temporales, van a permitir generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo pues forman parte de los objetivos los cuales se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas (trayectoria del que hacer). Es por esto que las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencias.

La formación tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, facilitando la identificación de las competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas.

En este orden de ideas, para una propuesta de un perfil de competencias gerenciales a través de capacitación gerencial en los miembros de la dirección de deportes, contribuiría a mejorar sus habilidades, conocimientos y comportamiento, garantizando mejores niveles de eficiencia, motivación, aprendizaje, toma de decisiones, y planificación, entre otras habilidades necesarias y de adopción obligatoria que garantizaran la salud administrativa, operativa y financiera de estas formas de organización.

Debido a la naturaleza de la organización de pertenecer al sector universitario, no se recurrirá a terceros para la implementación de planes de formación, pues la institución cuenta con una estructura que abarca diferentes unidades formadoras relacionadas con áreas implícitas en cada una de las competencias.

Lo importante es determinar de forma clara, formal y precisa la unidad de la institución que dictara, canalizara, la periodicidad de la evaluación de las competencias con la finalidad de implementar los medios de formación temporáneos, pertinentes y directos al fortalecimiento de la competencia.

CONCLUSIONES

- El personal de la Dirección de Deportes tienen poca motivación al logro, así lo revela el 60% de las opiniones de los encuestados, lo que se traduce en bajos niveles de productividad y eficiencia, afectando el rendimiento personal y organizacional.
- Los miembros de la Dirección de Deportes, tienen poca preocupación por la calidad y el orden, razón que incide directamente en los niveles de satisfacción al cliente y por consiguiente en el desempeño de la organización.
- El personal de la Dirección señala que no existe disposición emprendedora para desarrollar proyectos de mejora en los procesos organizacionales, representando una debilidad para esta importante unidad de la Universidad de Oriente.
- La Dirección de Deportes no tienen personal capacitado para el diseño de proyectos, lo que sin duda alguna afecta la mejora continua de sus procesos internos.
- Los miembros de la Dirección de Deportes, expresaron que no tenían capacidad creativa (60%), colocándolos en desventaja frente a las demás dependencias de la Universidad de Oriente y convirtiéndose en limitante para alcanzar niveles de eficiencia y competitividad.
- El personal de la Dirección de Deportes (80%), se preocupa por la búsqueda de información, representando una ventaja diferenciadora; considerando que en la actualidad es un activo estratégico para las organizaciones.
- Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Dirección de Deportes es satisfactoria, predominando un ambiente de sinergia óptimo para el desarrollo de trabajo en equipo.

- Los niveles de satisfacción en los miembros de la Dirección arrojaron que un (100%), se preocupan por satisfacer el cliente, incidiendo en la consolidación de relaciones estratégicas con la organización.
- Se destaca el trabajo en equipo como fortaleza que garantizará el éxito de las ya que, los miembros de la Dirección de Deportes están orientados al trabajo en equipo.
- En un (60%) de los miembros tiene capacidad para tomar decisiones, lo que trae como consecuencia dificultad a la hora de resolver situaciones planteadas.
- El 60% de los miembros entrevistados de la Dirección de Deporte objeto del presente estudio, señalan que existe poca capacidad de liderazgo.
- Los directivos de la Dirección tienen habilidades para proponer y gestionar proyectos, así lo revela el (60%) de los entrevistados, una vez aplicado el instrumento de recolección de información.
- El 60% del personal de la Dirección señalan disponer de habilidad en la planificación y gestión del tiempo.
- No existen planes de capacitación y adiestramiento para el personal de la Dirección de Deporte, así lo expresaron los entrevistados.
- Los directivos de la Dirección cuentan con conocimientos para el análisis y síntesis, así lo revela el 60% de los encuestados.
- Los miembros consultados indicaron tener entre bastante y mucha capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica.
- El personal de la Dirección objeto de la presente investigación (100% de los entrevistados), tienen un nivel alto de capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.

- Los trabajadores de la Dirección (100%) poseen habilidades en el uso de las TIC's., lo que representa una ventaja significativa para la organización.
- Se puede señalar por medio de ésta investigación, que el 100% de los miembros consultados de la Dirección de Deporte, poseen capacidad crítica y autocrítica.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los Directivos de la Dirección de Deporte adoptar el perfil de competencias gerenciales propuesto con el fin de crear y fortalecer aptitudes, conocimientos y habilidades, que garantice el correcto funcionamiento y su supervivencia de esta importante dependencia.
- Contemplar el diseño de un plan para capacitar y adiestrar a los miembros de la Dirección de Deporte que prestan servicio a la Universidad de Oriente, con herramientas necesarias para una efectiva gestión que contribuya a la continuidad y permanencia de esta institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Alles, M. (2006): **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión Por Competencias.** 2da. Edición. Granica. Buenos Aires. Argentina.

Balestrini, Mirian, **Como se elabora el proyecto de investigación,** BL Consultores Asociados, Sexta Edición, febrero 2002.

Chiavenato, I. (2000): **Administración de Recursos Humanos.** Mc.Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2007): **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 8va. Edición. Editorial Mc.Graw Hill. Santa Fe de Bogota. DC. Colombia.

Drucker, Peter (2000) **La gerencia del futuro.** Editorial Norma. Caracas.

Elkins, A. (2004): **Administración y Gerencia.** Editorial Continental. México.

Francés, Antonio (2006) **La gerencia del siglo XXI.** Debates del IESA. Caracas.

Hernández Sampieri Baptista (2006). **Metodología de la Investigación.** Mc. Graw Hill. México.

Kootz, H. y O'Donnell, C. (2001): **Curso de Administración Moderna.** 10ma. Edición. Editorial Mc.Graw Hill. México.

Kootz y Weidrich (1994): **Administración, una Propuesta Global.** 10ma. Edición. Editorial Mc.Graw Hill. México.

Márquez (2002). **Crecimiento de la empresa informal**, publicado en la Revista Venezolana de Gerencia.

Sabino, Carlos. (2002). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo de Venezuela.

Publicaciones:

CAYAPA: (2008). **Revista Venezolana de la Economía Social**. Nro. 13 de Enero Junio. Universidad de los Andes. Venezuela.

Páginas Web – Internet:

WIKILEARNING. (2009). **El gerente. Algunos rasgos del perfil del gerente**.
www.wikilearning.com (Consultado el 17/01/09).

HOJA DE METADATOS

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

Título	Propuesta de un perfil de competencias gerenciales para la dirección de deportes de la Universidad de Oriente.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Wendy Márquez	CVLAC	21.132.657
	e-mail	wendy_marquez90@hotmail.com
	e-mail	
Yuneiris Ojeda	CVLAC	17.445.255
	e-mail	yuneiris_ojeda@hotmail.com
	e-mail	
Andrés Romero	CVLAC	14.671.422
	e-mail	andres_romero_80@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Perfil
Competencias
Competencias Gerenciales
Dirección de Deportes

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer un perfil de competencias gerenciales para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, con el propósito de hacer más competitiva la institución, siendo este el objetivo general que fundamenta el estudio. Inicialmente, se elaboró un análisis con el fin de determinar el nivel de competencias gerenciales en los miembros de la Dirección; para conocer el perfil presente al cumplir con las funciones propias de sus cargos. Para dar cumplimiento al objetivo se plantearon las siguientes interrogantes de investigación: ¿Qué perfil gerencial requiere la dirección de deportes?, ¿Cuál es el estilo gerencial presente en la Dirección de Deportes?, ¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas están presentes en la Dirección de Deportes en términos gerenciales?, ¿Cuáles son las competencias administrativas que se deberán poseer en la Dirección de Deportes?, ¿Qué competencias gerenciales se requieren para administrar la Dirección de Deportes?, ¿Cómo capacitar al personal para administrar eficientemente la Dirección de Deportes?. Para dar respuesta a estas interrogantes se buscó en contextos teóricos relacionados con competencias, gerencia y competitividad. La metodología utilizada se enmarcó dentro de un estudio de campo con nivel descriptivo y una población finita, representada por el total de miembros de la Dirección objeto de esta investigación, aplicando un cuestionario para conocer la situación actual en torno a las competencias gerenciales presentes y, entrevistas no estructuradas que proporcionaron el análisis y comprensión situacional. Para la interpretación de los resultados obtenidos se procedió a hacer el análisis que permitió determinar que las competencias de logro y acción no están bien desarrolladas y, el resto de las categorías con algunas deficiencias. Finalmente, partiendo de las debilidades y fortalezas presentes, se propone el diseño de un perfil de competencias necesarias con la finalidad de mejorar la eficiencia y competitividad de la Dirección de Deportes.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
MSc. Danny Delgado López	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.167.596			
	e-mail	delgado.danny@gmail.com			
	e-mail	delgado_danny@hotmail.com			

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2013	03	15
------	----	----

Lenguaje: SPA _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_WM_YO_AR.doc	Word

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio: Administración

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

CUN°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.



La publicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CUFELE
Secretario



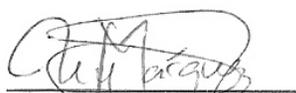
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/maruja

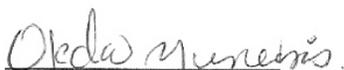
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizado para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



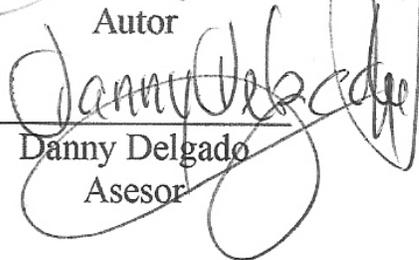
Márquez Wendy
Autor



Ojeda Yuneiris
Autor



Romero Andrés
Autor



Danny Delgado
Asesor