

Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Departamento de Administración
Modalidad Curso Especial de Grado



**CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
GERENCIALES PRESENTES EN LA EMPRESA
FEXTUN, S.A, CUMANÁ ESTADO SUCRE
PRIMER SEMESTRE DE 2012.**

AUTORES

Br. Espinoza, Raúl

Br. González, Doris

Br. Rivero, Luis

Asesor Académico: Prof. (a). MSc. Cándida Cabello Díaz

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar por los Títulos en Licenciados en Administración y en Contaduría.

Cumaná, Agosto 2012

Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración



**CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
GERENCIALES PRESENTES EN LA EMPRESA
FEXTUN, S.A, CUMANÁ ESTADO SUCRE
PRIMER SEMESTRE DE 2012**

AUTORES
Espinoza, Raúl
González, Doris
Rivero, Luis

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los tres días del mes de agosto de 2012.

Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz

Jurado Asesor

C.I. 5.187.997

Lcda. María de Lourdes Patiño M.

Jurado

C.I. 5.692.604

Cumaná, Agosto 2012

INDICE

DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE GRAFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	4
1.1. Planteamiento de Problema.	4
1.2. Objetivos de la Investigación	11
1.2.1. Objetivo General	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3 Justificación de la Investigación	11
CAPITULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1. Competencias	14
2.1.1 Origen de las Competencias	14

2.1.2	Definición de Competencias	15
2.1.3	Elementos de las Competencias	16
2.1.4	Importancia de las Competencias	18
2.1.5	Clasificación de las competencias según Martha Alles	19
2.1.5.1	Competencias Cardinales	19
2.1.5.2	Competencias Específicas Gerenciales	20
2.1.5.3	Competencias específicas por áreas	21
2.2	Gerencia	22
2.2.1	Funciones de la Gerencia.	24
2.3.	Competencias Gerenciales:	26
2.3.1.	Clasificación de las Competencias Gerenciales.	27
2.3.2.	Desarrollo de Competencias Gerenciales	28
2.3.3.	Cliiister de Competencias Gerenciales	29
CAPITULO III		32
RESEÑA DE LA INVESTIGACIÓN		32
3.1.	Reseña Histórica de la Empresa FEXTUN S.A.,	32
3.1.1.	Misión de la Empresa FEXTUN S.A.	34
3.1.2.	Visión de la Empresa FEXTUN S.A.	34
3.2.	Valores de la Empresa FEXTUN S.A.	35
3.3.	Funcionamiento de la Empresa FEXTUN S.A.	35
3.4.	Ubicación Geográfica de la Empresa FEXTUN S.A.	42
3.5.	Roles y Responsabilidades de la Gerencia:	42
3.6.	Unidades dependientes de la Empresa FEXTUN S.A.	44

CAPITULO IV.	46
MARCO METODOLÓGICO	46
4.1. Nivel de la Investigación	46
4.2. Diseño de Investigación	46
4.3. Población y Muestra.	47
4.4. Fuentes de Investigación.	48
4.5. Técnica de Recolección de datos	48
4.6. Instrumentos de Recolección de datos	49
4.7. Instrucciones para el llenado del cuestionario	50
4.8. Resultados obtenidos	53
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXO	73
APÉNDICE	74
HOJA DE METADATOS	81

DEDICATORIA

Primeramente al Dios Todo Poderoso por guiarme y darme la fortaleza durante toda la vida y ayudarme a lograr esta meta tan anhelada.

A mis padres: Raúl Espinoza y Rosa Mendoza por contribuir en cuanto les fue posible para hacer de mí el hombre que soy hoy en día, por sus incontables sacrificios y por ayudarme a alcanzar mis metas personales y académicas.

A mis hermanas: Marycruz, Mary Carmen y Mariana, por ser parte esencial en mi vida, por compartir conmigo en las buenas y en las malas, por permitirme el honor de ser su amigo.

A mi esposa Alida y mi hijo Santiago a los que adoro y por quienes voy a luchar siempre por ser mejor, para ser motivo de orgullo hoy y siempre en sus vidas.

A mis amigos y profesores, que sin esperar nada a cambio, han sido pilares en mi camino y así, formar parte de este logro que me abre puertas inimaginables en mi desarrollo profesional.

Raúl Espinoza

DEDICATORIA

A mi madre Doris de González, que fue mi apoyo y quien me inspiro para seguir luchando por mi carrera, la que siempre me dio aliento para seguir adelante cuando más lo necesite, la que siempre me dijo al oído tu si puedes cuando ya no tenía fuerzas, por haber confiado en mí, sin ti no hubiera sido posible este triunfo madre querida, gracias por existir.

A mi padre Alfredo González, este éxito también te lo dedico a tigracias por tu gran apoyo y amistad.

A mis 6 hermanos y en especial a mi hermana Marisol por su esfuerzo y dedicación por apoyarme así estuviera equivocada siempre me dabas la razón a mí.

Doris J. González R

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, Lucila del Valle y Luis José, por haberme dado la vida y por creer en mí; por haberme sacado adelante dándome ejemplos de superación cada día.

Luis Rivero

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, Todo Poderoso por regalarme estos años en la universidad que hoy refleja uno de los frutos, de muchos que vendrán, y que son producto de mi constancia y perseverancia.

A mis padres y hermanas, que me han regalado el derecho de crecer, que en este proceso han estado conmigo, y que deben saber, que son el motor de mi motivación.

A toda mi familia, por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría y por grabar en mi mente muchos detalles llenos de felicidad, y el apoyo incondicional que me han dado a lo largo de nuestra relación sirviéndome de guía para luchar por mis metas y concluir una de las etapas de gran importancia en mi vida, ser un profesional

A mis compañeros de estudio, por ser pacientes conmigo, por ayudarme a seguir adelante y darme su apoyo, además de compartir las angustias y gratificaciones durante estos años de estudios.

A mi asesora Cándida Cabello Díaz, por ser parte de este proyecto, por su dedicación, paciencia y valiosos consejos para terminar con éxito.

A mis profesores, que hoy pueden ver un reflejo de lo que han formado y que ahora son parte importante en mi vida, permitiéndome escoger esta profesión, por el amor que hemos visto reflejados en su desarrollo profesional.

Raúl Espinoza

AGRADECIMIENTOS

Primeramente le quiero dar gracias a Dios, que permitió darme la sabiduría para alcanzar una de mis metas trazadas, proporcionándome fuerza espiritual.

A mis guardianes, guías y protectores le doy gracias en especial a aquellos que estuvieron noche y día ayudando a lograr mi meta y mis objetivos dándome fuerza y esa luz que me hace brillar día tras día.

A mis padres, Doris de González y Alfredo González que me suministraron apoyo, amor, constancia día tras día dándome valor para culminar mi tesis.

A mi novio, amigo y compañero quien se esmeró porque fuera la mejor ayudándome a resolver cada problema que se me presento en mi tesis.

Un agradecimiento especial a mi hermana Marisol González y mi cuñada Melitza González y a mis compañeros de estudio, Estas personas me brindaron su ayuda impulsándome a dar lo mejor de mí.

Para mi asesora Cándida Cabello que me orientó en el desarrollo de mi Trabajo de Grado.

Doris J. González R

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo Poderoso por iluminar mi camino.

A mis padres, Lucila del Valle y Luis José, por su apoyo y amor incondicional.

A mis hermanos y hermanas por darme apoyo en momentos en que más lo he necesitado.

A mis amigos, por apoyarme y seguir de cerca mi carrera.

A la profesora Cándida Cabello por su guía y por estar al pendiente del desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

A mis compañeros Doris y Raúl por su apoyo y paciencia.

A los profesores y profesoras de la Escuela de Administración, por haber compartido sus conocimientos y hacer de mí un futuro profesional.

A todas y cada una de las personas que de alguna u otra manera me han apoyado, de verdad, muchísimas gracias.

Luis Rivero

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Competencias Cardinales	20
Tabla N° 2: Competencias Específicas Gerenciales	21
Tabla N° 3: Competencias Específicas por área	21
Tabla N° 4: Competencias Básicas	27
Tabla N° 5: Competencias Diferenciales	28
Tabla N° 6: Competencias incluidas en los cuestionarios aplicados a gerentes de FEXTUN, S. A.	50
Tabla N° 7: Cuadro Resumen Resultados de los gerentes de las áreas de Operaciones, Control de Calidad, Mantenimiento, Producción, Desarrollo Social, Aseguramiento de la Calidad y Seguridad Industrial.	53
Tabla N° 8: Cuadro Resumen Resultados de los gerentes de las áreas de Sistema, Administración y Finanzas, Talento Humano, Compras, Consultoría Jurídica, Logística y Contabilidad y Finanzas.	54

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: INICIATIVA	55
Gráfico N° 2: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: COLABORACIÓN	55
Gráfico N° 3: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	57
Gráfico N° 4: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: ORIENTACIÓN A LA RENTABILIDAD	58
Gráfico N° 5: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: TOMA DE DECISIONES	60
Gráfico N° 6: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: COMUNICACIÓN EFICAZ	60
Gráfico N° 7: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	61
Gráfico N° 8: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	62
Gráfico N° 9: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: EFICIENCIA Y MEJORA CONTINUA	63
Gráfico N° 10: Cantidad de gerentes que respondieron si o no en relación a la competencia: INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	64

Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Departamento de Administración
Modalidad Curso Especial de Grado



**CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES
PRESENTES EN LA EMPRESA FEXTUN, S.A, CUMANÁ ESTADO SUCRE
PRIMER SEMESTRE DE 2012.**

TUTORA:
MSc. Prof. Cándida Cabello Díaz
Cumaná, Agosto 2012

AUTORES
Espinoza, Raúl
González, Doris
Rivero, Luis

RESUMEN

El propósito de nuestra investigación fue hacer una Caracterización de las Competencias Gerenciales presentes en la empresa FEXTUN, S.A. para el primer semestre de 2012 con el objetivo de determinar cuáles son las competencias con que cuentan los gerentes en esta empresa, para ello se diseñó un cuestionario que luego de haber sido aplicado a un grupo de 14 gerentes el cual fue nuestra muestra nos permitió determinar cuáles de las competencias incluidas en dicho cuestionario están presentes en mayor o menor medida. Una vez culminado el plazo dado por los investigadores a los gerentes para el llenado del cuestionario se procedió a hacer el análisis e interpretación de los resultados obtenidos que permitieron determinar que solo 5 de las 10 competencias incluidas en el cuestionario están presentes en un 100%, el resto de ellas aunque también están presentes, no lo están en un 100%, es decir, no están presentes en los 14 gerentes sino en números menores de ellos. Lo que nos hace concluir que solo las competencias Iniciativa, Colaboración, Resolución de Problemas, Comunicación Eficaz y Toma de Decisiones están presentes en los 14 gerentes, mientras es resto de las competencias, o sea, Eficiencia y Mejora Continua, Orientación a la Rentabilidad, Adaptabilidad y Flexibilidad, Orientación al Cliente Interno y Externo e Influencia y Negociación no están presentes en los 14 gerentes por lo se hace necesario incentivar el desarrollo de estas.

INTRODUCCIÓN

Considerando aspectos acerca del crecimiento en una multiplicidad de servicios que se pueden atribuir al hecho de que los negocios se han vuelto más complejos, competitivos y especializados en lo que corresponde al mercado de la venta de conservas de atunes enlatados, debido a la gran competencia así como también a la poca inversión que se realiza dentro del País de divisas para el crecimiento interno de nuestras empresas. De allí la necesidad de capacitar o instruir eficientemente al personal gerencial y de planificar celosamente inversiones en un personal idóneo y expertos en el adiestramiento de un personal para proporcionar servicios en investigación como parte fundamental para llevar a cabo una capacitación a los empleados

Actualmente una empresa que se considere competitiva no puede ser forjada sin pensar esencialmente en su elemento humano, es decir, en el comportamiento del personal en concordancia con el cargo que desempeña. La evaluación del personal debe darse como un soporte de la gestión empresarial, se debe limpiar el camino que enlaza la situación actual del desempeño de cada persona con la situación que se pretende lograr para esparcir y perfeccionar el talento y las habilidades en función de los objetivos definidos. Este estudio se ejecutará con la finalidad de adecuar la implementación de un modelo de evaluación adecuado con el cual se pueda conocer y medir el potencial de sus empleados a nivel gerencial.

Las normas del mundo empresarial están dando una vuelta repetitivamente, generando nuevos desafíos para todos los que participan en la economía global, el hecho de insistir en la evaluación de la competencia implica tomar el cambio en nuestras manos, con la idea esencial de

transformar la empresa impulsándola a ser interactivas tanto para el cliente como por el empleado.

Aunque desde que el hombre trabaja para un patrono su labor siempre ha sido evaluada no obstante, las grandes empresas han estimado que en las últimas décadas esa valoración es limitada y suelen utilizar un sistema formal de evaluación de desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores. La evaluación del desempeño es un elemento para mejorar el talento humano, mediante este sistema se pueden mejorar o detectar problemas de supervisión, integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, como tal después de haber realizado la evaluación de desempeño; los resultados son utilizados para decidir los cambios en los puestos de cada trabajador, asignación de incentivos motivándolos económicamente o necesidad de formación para que su desempeño sea el adecuado. Los trabajadores logran obtener beneficios; además de conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y canalizan sus problemas.

Es por ello que el objeto de esta evaluación es hacer una apreciación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los empleados llevan a cabo las actividades, sus metas y compromisos. Al realizar la evaluación la empresa adquiere una información para la toma de decisiones sobre el trabajo que se realizara en la empresa.

En este marco es que surge el concepto de competencia. Al desarrollarse la industria e incrementarse la necesidad de hombres preparados, de mayor productividad y al ir apareciendo nuevos empleos, en el mundo del trabajo comienza a pensarse en las competencias como aquellos componentes tangibles, concretos y mensurables de la conducta de los profesionales. Una competencia no es una característica subyacente de

un individuo que esta causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación. Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

En resumen podemos decir que dentro del área de manejo de una empresa es fundamental conocer considerablemente el Talento Humano de una empresa ya que este es el medio competitivo más grande y su desempeño determinara el éxito o el fracaso de esta. Se plantea un diseño o un modelo de evaluación del desempeño acorde a las características y necesidades existentes dentro de la empresa donde se plantee una estrategia clara para mejorar el desempeño del Talento Humano y así lograr alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento de Problema.

El mundo actual está compuesto por organizaciones las cuales deben ser administradas de acuerdo a las operaciones que realizan, contando con la participación de un sin número de personas que le permitan llevar a cabo sus actividades.

En tiempos pasados, las organizaciones eran administradas desde el punto de vista de la permanencia, en donde la estabilidad era la norma y los cambios que se producían eran la excepción. No obstante, en esta nueva era se han observado cambios globales tan profundos y radicales que han cambiado la percepción anterior, ahora se vive en una evolución constante y la estabilidad se manifiesta ahora como una excepción, tal como lo expresa Chiavenato (1999,45).

Es por ello que las empresas han tenido la necesidad de volverse más flexibles, de reinventarse sobre sus mismas bases y valores, para así poder subsistir a los cambios que ha traído la globalización, mejorando sus deficiencias y reforzando sus fortalezas, utilizando criterios como la especialización de las tareas realizadas, la división del trabajo por áreas comunes, estableciendo procedimientos y reglas que permitan atacar cualquier eventualidad presentada, reclutando personal capacitado y competente dentro de cada área de la organización, que en efecto han logrado mejoras dentro del proceso productivo, y hasta han hecho a la organización mucho más eficiente y/o eficaz, así como también más

productiva (Guns, Bob y Anundsen, 1996,98).

Por consiguiente, los gerentes como pilares fundamentales de las organizaciones, tienen la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, para ello deben realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad organizativa, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Vale destacar, que la organización contemporánea asume la gerencia como la acción conjunta de coordinación de los procesos organizacionales, así como el conjunto de actuaciones que los directivos desarrollan para la planificación, coordinación, gestión y control de los flujos administrativos y sus respectivos procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos. De esta manera, se intenta superar la rigidez del marco paradigmático empresarial para avanzar hacia un nuevo paradigma organizativo que busque dentro de la dinámica de su entorno ser cada día más eficiente.

Sobre la base de lo anterior, Guzmán (1992,25), refiere que una gerencia efectiva se realiza a través de interrelaciones sociales que harán posible alcanzar los objetivos de la organización, para lograrlo se deben poner en práctica cuatro procesos básicos: planear, organizar, dirigir y controlar, que no es más que gerenciar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales.

Estas afirmaciones implican que el gerente, para lograr los objetivos de la organización debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma que desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta

positiva hacia el trabajo de la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en función de las metas establecidas por la organización.

En este particular, Antúnez (1998, 64), sostiene que las personas que utilizan la capacidad que tienen para influir en el trabajo de otros se realice de una determinada manera, esa capacidad o poder les viene conferido por el status o posición jerárquica que ocupan en la organización, por su carisma, capacidad de liderazgo o porque poseen un conjunto de competencias que son reconocidas por los demás.

De acuerdo con Aguilera (2006, 28) las competencias gerenciales “son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales”, lo que quiere decir, que el gerente es una persona que reúne ciertas competencias conceptuales, humanas y técnicas, que a su juicio, necesitan estar asociadas a la capacidad cognitiva y emocional que permita orientar el trabajo que desarrolla con los individuos o grupos de personas en concordancia a los intereses de la organización.

Es así, que los gerentes son determinantes en organizaciones de todo tamaño, pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. No obstante, generalmente, los gerentes no se preparan para serlo, son el producto de la acumulación de experiencias personales y laborales en el desarrollo de su actividad profesional, por lo que se debe

entender que las competencias en el manejo de las organizaciones fundamentalmente compuestas por individuos, los dota de una capacidad para lograr que los demás realicen las tareas y logren los objetivos.

Ahora bien, el mundo empresarial venezolano se caracteriza por empresas que deben enfrentar grandes desafíos internos y externos que afectan a la organización misma y a las personas que la integran. Desafíos que, como los plantea Rica (2003, 29), 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.

En este ámbito, las organizaciones venezolanas están obligadas a encaminarse hacia nuevas aperturas y avances tecnológicos que le permitan hacer frente y sobrevivir en el ambiente competitivo actual (Kastener&Mogna,1997; Vanegas, 2003). 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 Werder& Davis,(2000, 55).

Por tal razón, los autores Alvarado (2003) y Berlín (1999), aseveran la necesidad por parte de las empresas, de asegurar gerentes exitosos de alto desempeño, manteniéndolos comprometidos con la empresa, toda vez que esto ayuda a mejorar las organizaciones haciendo uso eficiente y eficaz de todos sus recursos, incluyendo el capital humano.

Obviamente, para pensar y tomar decisiones se deben emprender acciones que requieren de un manejo de competencias, un patrón de

criterios y una filosofía clara de la administración. Por tal razón, muchos autores plantean la necesidad de optimizar las competencias del gerente porque entienden el papel que juega la gerencia para acelerar el cambio positivo de la organización (Gates, 1997). Así, estas empresas crean caudales enriquecedores de conocimientos sobre los cuales pueden apalancarse para mejorar su desempeño, debido a la variedad de ambientes de aprendizaje en las cuales se desenvuelven Kastener&Mogna, (1998, 74).

En consecuencia de lo anterior, el gerente actual debe asumir los nuevos paradigmas empresariales, para adoptar un nuevo rol pero que asuma la parte humana, tal como lo reseña Rojas (1999, 89), lograr que el gerente venezolano busque construir un liderazgo o gerencia basado en competencias conceptuales, humanas y técnicas porque será lo que permitirá construir la gerencia necesaria que tendrá como resultado el éxito en el mundo empresarial venezolano.

En el mismo orden de ideas, Carrasco (1999, 70), señala que se busca convertir al gerente en un ser que utilice sus conocimientos como fuente de poder y desarrolle las competencias de saber para identificar la información que necesita, encontrando los medios para acceder a la misma y hacerla de dominio de toda la organización.

Por lo tanto, el gerente venezolano del siglo XXI, debe ser un gerente exitoso de alto desempeño, el cual debe cumplir múltiples roles en su empresa y saber balancearlos según las necesidades del momento. Es decir, debe ser administrador que impulse a hacer las cosas correctamente.

Además, debe contar con cierto tipo de gerencia que le proporcione competencias que pueden aprenderse y cambiarse mediante la utilización de

nuevos elementos y conceptos organizacionales y lo guíen a utilizar una determinada herramienta gerencial, a prevenir las situaciones para evitar los problemas cuando estos reflejan síntomas y no después que ocurran; y anticiparse a los cambios y no solamente reaccionar ante ellos (Vanegas, 1998, 76).

En efecto, es importante destacar, que el aprendizaje le permite al gerente crear competencias empresariales, o sea, conjunto de características que tienen relación causal con el desempeño exitoso en el ejercicio gerencial, entre otras: inteligencia emocional o autocontrol, tener éxito en medio del caos, pensamiento estratégico, capacidad para influir en otros, integración de equipos de trabajo como lo planteo Ángel (1997).

Ante este reto, es necesario revisar la labor que desempeña el gerente actual, a fin de aplicar nuevos enfoques gerenciales para sustentar la acción del gerente del mañana y así lograr un mejor desempeño en sus funciones gerenciales, así mismo debe poseer conocimientos, habilidades y destrezas ya que el nivel de exigencia que plantea el nuevo modelo empresarial va más allá de las obligaciones tradicionales, a una visión retadora, con una nueva mentalidad en el desempeño de su función e identificado con los nuevos cambios en el sistema globalizado.

En tal sentido, es imperante revertir tal situación si se pretende tener una verdadera gestión gerencial que posibilite el desarrollo y éxito de las organizaciones, buscando que se pongan en práctica procesos gerenciales tales como la planificación, para disminuir el riesgo de fracaso; la organización, que posibilite el cumplimiento de los objetivos; la dirección, que son las diligencias realizadas por el gerente para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas; y el control, el cual busca

cerciorarse que todo salga como se ha planificado y estipulado.

Partiendo de lo anterior, se hace la siguiente investigación en la empresa FEXTUN, S.A. que tiene más de 10 años en el estado Sucre, cuya visión se orienta a ser reconocidos por fabricar los mejores productos del mar y ser líderes de los mercados Internacionales de América Latina y Europa, proporcionando productos de calidad que mejoren la vida de los consumidores del mundo.

Entre sus objetivos organizacionales se destacan liderazgo, integridad, propiedad, confianza, mostrando respeto por todos los individuos, integrando los intereses de la empresa con los individuales, entre otros.

En virtud de lo antes expuesto, es oportuno plantearse las siguientes interrogantes de investigación;

¿Cuáles son las competencias conceptuales, humanas y técnicas que deben poseer los gerentes?

¿Qué competencias gerenciales poseen los gerentes de FEXTUN, S.A?

¿Cuál es la opinión del personal administrativo, acerca de las competencias gerenciales de los gestores de FEXTUN S.A?

En tal sentido, este estudio se orienta a caracterizar las competencias gerenciales de los gerentes de la empresa FEXTUN S.A, ubicada en Cumaná estado Sucre, debido a que podría brindar una visión más amplia de la situación que se presentan bajo este contexto, lo que proporcionará un marco de referencia para delimitar debilidades y fortalezas, al mismo tiempo

que permitiría plantear alternativas y sugerencias fundamentadas por la realidad existente y adecuada a su entorno administrativo.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Caracterizar las competencias gerenciales en los gerentes de la empresa FEXTUN, S.A, ubicada en Cumaná, estado Sucre durante el primer semestre del 2012.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir las competencias conceptuales, humanas y técnicas de los gerentes de FEXTUN, S.A para la caracterización del perfil gerencial requerido.
- Diagnosticar las competencias conceptuales, humanas y técnicas que poseen los gerentes de la empresa FEXTUN, S.A en su acción gerencial para la caracterización de su desempeño laboral acorde a las nuevas tendencias administrativas.
- Determinar las competencias gerenciales que deben poseer los gerentes de FEXTUN, S.A en su acción gerencial para tener una *performance* superior.

1.3 Justificación de la Investigación

Día tras día las organizaciones buscan mejorarse a sí mismas y a sus

competidores, logrando mayor productividad y para ello es necesario ser más eficientes en el proceso. Es por esto que la empresa debe analizar y revisar los gerentes donde se apoya, con el objeto de lograr una interacción adecuada con su entorno para mantener su nivel competitivo sustentable a través del tiempo.

En el escenario cambiante del acontecer social, se generan grandes transformaciones para atender los retos que se presentan en todas las organizaciones; en consecuencia, la gerencia tiene que asumir nuevos estilos que le permitan propiciar el desarrollo orientado hacia la calidad y la excelencia.

Ante esta realidad, el gerente tiene que estar en capacidad de poner en práctica habilidades técnicas, humanas y conceptuales que incidan favorablemente en la calidad del contexto organizativo, que le permita dirigir al personal a su cargo, interactuar con ellos y estimular su participación en el quehacer diario; es decir, una actuación gerencial motivadora que contemple un liderazgo asertivo, toma de decisiones participativas y una comunicación eficaz, permitiéndole conducir al grupo bajo su mando hacia una participación activa indispensable para el logro de los objetivos institucionales y el éxito de la labor empresarial

Al respecto, la importancia de realizar estudios sobre las competencias gerenciales en las empresas, radica en que allí conviven personas cuyos comportamientos, actitudes y relaciones responden a una cultura en la que prevalecen, en algunos casos, ritos, pautas y códigos que manifiestan actuaciones inadecuadas.

Es de señalar, que la empresa FEXTUN, S.A constituye una

organización vanguardista orientada a los nuevos cambios globalizadores como son gerencia estratégica, gestión por procesos, creatividad e innovación gerencial, lo que hace imperante poseer personal con competencias cónsonas al puesto que desempeña; en este caso, los gerentes, por cuanto constituyen la base para direccionar las diferentes directrices internas en función de los objetivos de la empresa. Es por ello, que la presente investigación busca caracterizar las competencias gerenciales de los gerentes para vislumbrar las debilidades y fortalezas existentes a nivel interno, que sirva de base para orientar las acciones correctivas para el desarrollo de la organización.

De igual forma esta investigación se realiza como un requisito necesario para obtener los títulos de Licenciados en Administración y en Contaduría, así mismo este proyecto está realizado con miras a ayudar a futuras investigaciones sobre el tema para quien pueda interesarse.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Competencias

2.1.1 Origen de las Competencias

La necesidad que genera el surgimiento del concepto "Competencia" en realidad es tan antigua como la más arcaica de las organizaciones, las competencias surgen de la consideración de cuál es el negocio de una empresa y de cuáles son los atributos de su cultura.

En 1973 el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era este un problema de permanente preocupación, fue entonces cuando se le encomendó al Psicólogo Investigador David McClelland, profesor de Harvard, muy reconocido en ese momento como un experto en motivación. Dicho estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral, tomando como variable fundamental, el desempeño. Los resultados presentados por este investigador, revelaron aspectos importantes, para realizar las funciones adecuadamente en el puesto de trabajo, los seres humanos dependen de sus características propias, de sus competencias, de los conocimientos y de sus habilidades", y "las pruebas psicológicas de aptitud, que miden solo la capacidad académica o conocimientos, no constituyen indicadores confiables del desempeño laboral o el éxito de la vida. Levy_Levoyer, (2002 1).

En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo inglés e intentan diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir, se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: desde entonces, se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito. Merten, (1996, 1)

2.1.2 Definición de Competencias

El concepto de Competencia empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973), para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con los test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis (1982) hizo un estudio de las competencias directivas en el que preguntaban a un colectivo de directivos cuales eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Sin embargo, las competencias no están aun claramente definidas en este estudio y abarcan tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad. (Mertens, Ob. Cit., 23)

Argumenta Alles que según la autora Levy_Leboyer, estos

comportamientos son observables en la realidad del trabajo, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto Alles (2002, 96).

Al respecto, Cabello, plantea que las competencias son “el conjunto o sumatoria de las características, habilidades, destrezas, conocimientos que posee una persona y que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo. Esas competencias lo hacen un individuo especial, que sobresale” (2007, xxvii).

FEXTUN, S.A. empresa líder del mercado necesita que el personal que realiza el trabajo tenga las competencias apropiadas, esto debido a que el valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en conocimiento, tecnología, clientes leales y otras experiencias relacionadas con el capital humano.

Las organizaciones en crecimiento como FEXTUN, S.A. deben establecer mecanismos para medir y proyectar su potencial en cuanto a competencias y por ende su correcto desarrollo, debido a que cada miembro de la organización se hace más responsable por la planificación, por los resultados de su trabajo y además en tomar decisiones correctas y necesarias para lograr sus trabajos como gerentes.

2.1.3 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 unión de estos elementos para la empresa FEXTUN. S.A. puede lograr que las competencias sean notorias en los gerentes y que se establezcan niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal o profesional, bien durante el desempeño de sus labores o en sus interacciones sociales, estos elementos le suministran al personal de alta relevancia tanto a los gerentes como a su personal a cargo 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.

2.1.4 Importancia de las Competencias

En el mismo orden de ideas, 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.

En concordancia con lo antes dicho podemos decir que las competencias para los gerentes de FEXTUN, S.A. son de suma importancia ya que estas le son necesarias para aprender a utilizar las capacidades del personal, crear un ambiente motivador, destacar las necesidades de

liderazgo, determinar el éxito o el fracaso de la empresa. Podemos destacar también que las competencias para esta empresa son determinantes para que los gerentes sean la brecha enlazadora que lleve a cabo las tareas necesarias y logre los niveles de desarrollo que la organización necesita.

2.1.5 Clasificación de las competencias según Martha Alles

Las Competencias se dividen en tres categorías que son las más utilizadas en la actualidad.

- Competencias Cardinales.
- Competencias específicas Gerenciales.
- Competencias específicas por Área.

En el armado de los modelos organizacionales, los conceptos pueden intercambiarse y no necesariamente deben respetar la clasificación aquí expuesta. Por ejemplo: iniciativa que se ha incluido como competencia Cardinal podría ser una específica para un área en particular. La autora Alles dice que existen 60 Competencias que serán las más utilizadas en el siglo XXI, las cuales están fraccionadas de acuerdo a las categorías antes mencionadas.

2.1.5.1 Competencias Cardinales

Las Competencias Cardinales son aplicables a todos los integrantes de la organización, estas representan su ausencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Tabla Nº 1: Competencias Cardinales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Iniciativa
Compromiso	Innovación y creatividad
Compromiso con la calidad del trabajo	Integridad
Compromiso con la rentabilidad	Justicia
Conciencia organizacional	Perseverancia en la consecución de objetivos
Ética	Prudencia
Ética y sencillez	Respeto
Flexibilidad y adaptación	Responsabilidad personal
Fortaleza	Responsabilidad social
Sencillez	Temple

Fuente: Martha Alles(2006, 13,14)

2.1.5.2 Competencias Específicas Gerenciales

Son necesarias en aquellas personas a cargo y sus posiciones son de jefatura o gerencial. Así mismo, se puede medir en aquellas personas que postulan a dicho cargo y se la presentamos a continuación en la siguiente tabla.

Tabla Nº 2: Competencias Específicas Gerenciales	
Conducción de personas	Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
Dirección de equipos de trabajo	Liderazgo para el cambio
Empowerment	Visión estratégica
Líder con el ejemplo	Entrenador
Liderazgo	Entrepeneurial

Fuente: Martha Alles(2006, 14)

2.1.5.3 Competencias específicas por áreas

Son aquellas que son requeridas en ciertas posiciones laborales, por ejemplo Contabilidad, Recursos Humanos, entre otras. Esas competencias las podemos mirar en la siguiente tabla.

Tabla Nº 3: Competencias Específicas por área	
Adaptabilidad – Flexibilidad	Iniciativa - Autónoma
Calidad y mejora continua	Manejo de crisis
Capacidad de planificación y organización	Orientación a los resultados con calidad
Cierre de documento	Orientación al cliente interno y externo
Colaboración	Pensamiento conceptual
Competencia “del naufrago”	Pensamiento estratégico
Comunicación eficaz	Productividad
Conocimiento de la industria y el mercado	Profundidad en el conocimiento de los productos

Conocimientos técnicos	Relaciones publicas
Credibilidad técnica	Responsabilidad
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Temple y dinamismo
Dinamismo – Energía	Tolerancia a la presión de trabajo
Gestión y logro de objetivos	Toma de decisiones
Habilidades mediáticas	Trabajo en equipo
Influencia y negociación	

Fuente: Martha Alles(2009, 14,15)

2.2 Gerencia

La nueva misión de la gerencia parte de la premisa de generar-introducir nuevas reglas de juego con el propósito de crear una sinergia y una empatía como estrategia exitosa para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo personal; a su vez, utilizando los desarrollos tecnológicos como valor estratégico con el propósito de fortalecer al personal. Este enfoque ha traído muchos seguidores debido a que los flujos gerenciales han producido mejoras y ha sido clave para impulsar los cambios, esto es debido a la velocidad de los desarrollos tecnológicos que ejercen una presión adicional sobre la organización y las personas, lo que implica contar con una fuerza de trabajo entrenada y multifuncional, con equipos de trabajos que acepten retos y puedan manejarse en ambientes inciertos.

Los retos que las organizaciones tienen ante sí, implica estar en continuo movimiento sin perder el equilibrio, lo único que está realmente

claro es que la organización debe ser flexible y capaz de adaptarse. En medio de las nuevas exigencias de los negocios, la gerencia de personal tiene un papel crucial como es: participar cada vez más activamente en el nivel estratégico de la organización, pero ello no es fácil, todo esto implica un cambio profundo y exige compromisos de todos los miembros de la organización. (http://www.resumido.com/es/libro.php/513/Los_líderes_que_necesitamos). Consultado (21/05/2012)

Ahora bien, Ditcher (1988, 32), señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Por su parte, Alvarado (1990:1), señala que “el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización”. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe, existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: incrementar el estado de la tecnología de la organización, perpetuar la organización, darle dirección a la organización, incrementar la productividad, satisfacer a los empleados y contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente se llama gerente. De allí que, se puede afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Por tanto, se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

Podemos decir que los gerentes de Fextún son personas que comparten con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su

departamento y de la organización, estimulan la participación de sus trabajadores en la planificación, toma de decisiones, analiza y evalúa los logros alcanzados, afrontando los conflictos para resolverlos.

2.2.1 Funciones de la Gerencia.

Según Sverdlik (2008,37), cuando se entiende la gerencia como una disciplina académica es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución, pues al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte; no obstante, esto no es así, aunque el proceso para que pueda ser bien entendido deberá ser subdividido y cada parte discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede y de hecho lo hace con frecuencia, ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

A continuación se explica cada una de ellas (Sverdlik, Ob. Cit.37).

- **Planificación:** Es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

- Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido determina, en buena medida, el que los planes sean beneficiosos para ella. A su vez, los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.
- Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es con los resultados de los esfuerzos de cada miembro que se encuentra dentro de ella, que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir de manera que alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
- Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que se encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de

organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

En este sentido, los gerentes de la empresa FEXTUN, S.A.deberían fortalecer este proceso de ir planificando, organizando, dirigiendo y controlando recursos para alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Estas funciones procuran proporcionar una descripción de acercamientos al pensamiento de la gerencia moderna.

2.3. Competencias Gerenciales:

“Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, aplicados en forma idónea en el trabajo, hacia el logro de objetivos propuestos”. Rodríguez y Feliu (1984, 46)

Para Hellriegel y otros (2002, 5), las competencias gerenciales es 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.

Para describir las competencias gerenciales en la empresa FEXTUN, S.A. podemos decir que estas deben ser desarrolladas en esta organización para adecuar los conocimientos, habilidades y valores que se extienden en forma permanente en cada gerente, para afrontar las exigencias de la organización de manera eficiente en el ámbito laboral, profesional y personal. En búsqueda del desarrollo organizacional para propiciar la transformación de la organización hacia un ambiente de productividad, bienestar, comprometidos con la visión de la organización en aras de alcanzar el éxito empresarial y social.

2.3.1. Clasificación de las Competencias Gerenciales.

Alles (2005, 26) plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización en sus tres niveles: jóvenes sin experiencia laboral, personas con experiencia e historia laboral y ocupantes de niveles ejecutivos. La misma está conformada por dos categorías, estas son: las básicas y diferenciales. En este sentido, para esta investigación se ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, por considerarla pertinente con el contexto de estudio.

- **Competencias Básicas:** Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como aptitudes básicas en el individuo, cuyo desarrollo generalmente, se ocupan de los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorios para su evaluación profesional y su desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías:

Tabla Nº 4: Competencias Básicas	
Adaptabilidad	Iniciativa
Flexibilidad	Modalidades de contacto
Capacidad de aprendizaje	Responsabilidad,
Dinamismo	Tolerancia a la presión
Habilidad analítica	Trabajo en equipo e integridad

Fuente: Martha Alles(2005, 27)

- **Competencias Diferenciales:** Estas distinguen a las personas de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando periodos de trabajo y enseñanzas, así como en sistemas más informales de aprendizaje organizacional.

Por tanto, Alles (2005, 27), presenta una clasificación amplia en cuanto a las competencias diferenciales, las cuales se presentan a continuación:

Tabla Nº 5: Competencias Diferenciales	
Colaboración	Desarrollo de su equipo
Juicio	Habilidades mediáticas
Empowerment (empoderamiento)	Liderazgo para el cambio
Nivel de compromiso	Pensamiento estratégico

Fuente: Martha Alles(2005, 27)

2.3.2. Desarrollo de Competencias Gerenciales

Los procesos de desarrollo de personal se pueden concebir como series de estrategias que se implantan en las organizaciones que estimulan al trabajador a conocerse a sí mismo, tendente a la total actualización y maximización de sus habilidades y destrezas intrínsecas.

Gracias a los estudios rigurosos del profesor McClellandha sido posible, para la moderna gestión por competencias, la medición de dichas actitudes, aplicándose para los procesos de capacitación y desarrollo gerencial.

2.3.3. Cliister de Competencias Gerenciales

A continuación se presentan las competencias gerenciales agrupadas en Cliister:

Competencia de Logro de Acción.(www.aulaglobal.net.ve)

- Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles, comprobaciones, y establecimientos de sistemas claros y ordenados.
- Iniciativa, predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y concreta.

Competencias de Ayuda y Servicios. (www.aulaglobal.net.ve)

- Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de

averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencias de Influencias.(www.aulaglobal.net.ve)

- Impacto de influencias, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
- Conocimientos organizativos, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
- Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Gerenciales. (www.aulaglobal.net.ve)

- Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

- Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias Cognitivas. (www.aulaglobal.net.ve)

- Pensamiento analítico, 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.
- Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.
- Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencia de Ética Personal. (www.aulaglobal.net.ve)

- Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones.
- Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

CAPITULO III

RESEÑA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Reseña Histórica de la Empresa FEXTUN S.A.,

La Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., se encuentra ubicada en la Ciudad de Cumaná, estado Sucre específicamente en la Av. Las Palomas, Sector el Dique. punto referencial: Frente a la Escuela Técnica Agropecuaria de Pesca, nace en el año 2000 con ubicación dentro de las instalaciones de Navisa, empresa perteneciente a Don Manuel de la Iglesia, cuya actividad es la pesca de atún para la comercialización. La Fábrica FEXTUN S.A., perteneciente al mismo grupo, se crea como empresa procesadora de atún con el objeto de fabricar lomos de atún cocidos, limpios, congelados y empacados al vacío para la comercialización a empresas de conservas. En el año 2004 la empresa pasa a formar parte del grupo industrial PRONUTRICOS, quienes realizan ampliaciones y mejoras, acondicionando las instalaciones para la fábrica de conservas de atún en diferentes presentaciones.

A finales del año 2005 se realizaron las primeras pruebas de fabricación. Fue para el mes de enero del año 2006 que la fábrica FEXTUN S.A., comenzó con el procesamiento de atún, con la descarga de los barcos “Daniela F” y “Athenas F”, propiedad de la compañía. Para la primera semana de febrero se produjeron las primeras latas de atún con el nombre de “Mr. Tuna” y “Antoxo”, y para el mes de abril partió el primer container de la planta con los empaques para ser distribuidos a lo largo del territorio nacional.

Para el año 2010 la empresa contaba con 1 solo turno de producción

con el cual se producían 120 mil latas diarias. Actualmente cuenta con 3 turnos logrando incrementar notoriamente la producción diaria. La Fábrica FEXTUN S.A., en estos momentos cuenta con una mayor variedad de productos, que se ofrecen al mercado regional que son:

- Atún Marbella: En aceite vegetal y al natural en presentaciones de 140,184 y 354 gramos.
- Atún Mr. Tuna en aceite vegetal y al natural en presentaciones de 140,184 y 354 gramos.
- Atún Antoxo en aceite vegetal y al natural en presentaciones de 140,184 y 354 gramos.
- Atún Antoxo con proteína de soya en presentaciones de 140,184 gramos.
- Atún desmenuzado Mr. Tuna en salsa para pasta de tomate con atún en trocitos o desmenuzado en una sola presentación 140,184 gramos.

La materia prima (pescado) empleado para la elaboración de todas las conservas es lomo de Ecuador y lomo de sala. El pescado proveniente de Ecuador, es un lomo que viene limpio, empacado al vacío completamente congelado, este solo pasa por el proceso de descongelación para la elaboración de las conservas, y el lomo de sala pasa por todo el proceso de producción.

3.1.1. Misión de la Empresa FEXTUN S.A.

La misión se refiere a los propósitos que tiene una empresa y que, en esencia, pretende contestar esta pregunta ¿En qué negocio estamos? El definir la misión de la organización obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio.

La misión de FEXTUN S.A es:

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, vendedores, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestro negocio, garantizando el más alto estándar de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y del desarrollo del país.

3.1.2. Visión de la Empresa FEXTUN S.A.

Se entiende por visión de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.

La visión de FEXTUN S.A es

Ser una unidad complemento a la división de alimentos de conservas de productos del mar líderes de los mercados internacionales de América Latina y Europa, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren crecimiento y generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al consumidor, a sus necesidades y al mercado, con una presencia importante en el punto de venta y un sólido portafolio de productos y marcas que cada día serán mayormente acogidos y preferidos por el consumidor, ya que además son de reconocida calidad y

precios justos.

3.2. Valores de la Empresa FEXTUN S.A.

- Credibilidad: Somos nuestra palabra.
- Integridad: Éticos, honestos, responsables, apegados a las leyes.
- Respeto y Lealtad: Al consumidor, a nuestros socios comerciales (proveedores y clientes): a nuestros trabajadores.
- Orientación al Mercado: Actualizarnos a las tendencias y escuchar la demanda del mercado nacional e internacional.
- Abrazar el Cambio: Entender y adaptarnos rápidamente a los cambios.

3.3. Funcionamiento de la Empresa FEXTUN S.A.

El proceso productivo de FEXTUN S.A., desde que el Atún llega hasta que es convertido en un producto final (atún enlatado en sus diferentes modalidades para su comercialización en el mercado) se da en 10 pasos. El proceso productivo lo presentamos a continuación:

- Recepción de Atún: El atún se recibe en el puerto pesquero Cannavo con una (T°C de -18 a -12), donde es revisado por un inspector de Control de Calidad para su evaluación. Se realizan análisis microbiológicos (extremadamente) y fisicoquímicos (Histamina, humedad, % C1, etc.), además se evalúa el contenido de metales pesados presentes en las muestras (Hg, Cd, Pb, entre otros) para comprobar que los procedimientos de captura y almacenamiento de atún, han sido los correctos y se han mantenido intactas las condiciones

naturales del mismo.

Dichos análisis constituyen el punto de control más importante, ya que de sus resultados depende la aprobación para el almacenamiento de las materias primas de la empresa.



- Clasificación e identificación según la especie y la talla): Al momento de descargar el pescado del barco este es colocado en contenedores, clasificándolo de acuerdo a su especie (L, YF, Big eye) talla, peso lote, fecha de recepción y la temperatura, identificándolos con el ticket de Control de Recepción de Productos Congelados, luego estos contenedores son trasladados a la empresa hasta las cavas de almacenamiento. El pescado lo clasifican según su talla (peso) de la siguiente manera:
 - -2 (atunes menores de 2 kilogramos).
 - -3 (atunes menores de 3 kilogramos).
 - +3 (atunes mayores de 3 kilogramos).
 - +5 (atunes mayores de 5 kilogramos).

- +10 (atunes mayores de 10 kilogramos).
 - +20 (atunes mayores de 20 kilogramos).
- Almacén Frigorífico (-18 a -12) °C: La empresa recibe los contenedores con la materia prima (atún) y los pesa. Luego los congelan en las cavas con una temperatura de -18°C. En estas cavas se mantiene el pescado en buenas condiciones hasta el momento de procesarlo. En FEXTUN, S.A; se cuenta con tres cavas de congelación, para guardar los lomos de Ecuador, las migas y el pescado crudo.
 - Inspector de Calidad: Realiza un chequeo diario de la temperatura de las cavas, la cual debe ser de (-18°C), también verifica que la misma se encuentre limpia; todo esto para asegurar que la materia prima se mantenga en condiciones adecuadas. Este registro se lleva en una planilla de Control de Temperaturas.
 - Descongelación (-2 a 2) °C: De acuerdo a las necesidades de producción, se descongela la materia prima a temperatura ambiente o por medio de un flujo de agua potable continuo durante aproximadamente 12 horas, para lograr subir la temperatura de congelación hasta la temperatura cercana a los 2°C, que facilite el corte del atún durante el eviscerado.
 - Corte en lomos y eviscerado: Se efectúa cuando el tejido muscular aun es firme con el fin de evitar pérdida de producto aprovechable. El corte depende del tamaño del atún y de la dimensión de la limpieza que se desea obtener. Luego se limpia retirando cuidadosamente las vísceras, posteriormente pasa a la siguiente fase.

- Lavado: Se lavan los trozos provenientes del corte con abundante agua a temperatura ambiente para eliminar residuos de sangre, vísceras y otras partes no aprovechables.
- Emparrillados: Una vez lavado, se colocan los trozos de atún en bandejas de acero inoxidable y son transportados a los hornos.
- Cocción: En esta fase es muy importante la medición del tiempo de cocción, la medición de la temperatura del vapor o agua de cocción, medición de la temperatura de la espina central, observación visual y la textura de la carne. Se efectúa en cocedores horizontales, a una temperatura de 102°C con una tolerancia entre (+2;-2) °C, en un tiempo de 3 horas, lo cual depende de la talla del atún.
- Enfriamiento: Deben estar a 40°C para continuar con el proceso.
- Limpieza (de primera y segunda calidad): Consiste en eliminar piel, cola, cabeza, las espinas, y partes oscuras de forma manual, esto se realiza en la sala de limpieza.



- Llenado: Consiste en llenar los envases con el producto natural (pescado procesado o pastilla de atún) de manera correcta y uniforme según los pesos que se hayan predeterminado. El pescado limpio se coloca manualmente en los canales horizontales de la máquina empacadora para ser empacados de una forma automática en envases sanitarios cuyo formato depende de la presentación estipulada.
- Adicción del líquido de cobertura: Al atún empacado se le adiciona una dosis de salmuera y luego el líquido de cobertura (agua o aceite), controlándose el espacio libre de cabeza. La dosificación se debe realizar a una temperatura de 80 – 85 °C para que se tenga un vacío correcto y una fácil penetración dentro de la lata.
- Sellado: El envase es cerrado herméticamente para garantizar en gran medida para preservar el tiempo de vida útil del producto terminado que sería de 4 años para el producto terminado en agua y aceite y de 3 años para el atún en salsa. Esta operación es realizada de forma automática, seguidamente se codifica el producto cerrado para la identificación del lote correspondiente, posteriormente las latas se lavan con agua a presión y a una temperatura de 50 a 70 °C, para desprender grasa u otra suciedad en el exterior del envase.
- Identificación del Producto no Esterilizado: El producto proveniente de la operación de lavado es transportado en cestas rodantes hacia el área de esterilización donde son identificados como “Producto No Esterilizado.
- Esterilización: (A 115°C, 1200 Bar). (PCC): Es la fase más importante

- Identificación del producto: Al producto ya esterilizado al salir de los autoclaves se le coloca la identificación de “Productos Esterilizado”, además se aprecia visualmente el viraje en el color de la cinta térmica (de natural a negro) pasando luego a la siguiente fase.
- Zona de Productos Esterilizados: El producto identificado como esterilizado es transportado a dicha zona, con el fin de que ocurra el enfriamiento natural, en espera de ser sometidos al proceso de embalaje que se inicia con la recepción del mismo.
- Etiquetado: se coloca las etiquetas características de acuerdo al contenido del envase. Esta operación puede ser automática o manual, dependiendo del formato, requerimientos del cliente o de la presencia de litografía o no en el envase correspondiente.

El contenido mínimo del etiquetado será: Denominación producto, forma de presentación, pesos neto y escurrido, capacidad normalizada del envase, relación de ingredientes, identificación del fabricante, CPE, Código de Barra, Registro sanitario.



- Codificación: El producto es codificado automáticamente en la parte inferior de la lata, mediante un cañón de impresión de tinta, siempre y cuando no haya sido codificado durante la etapa de la realización de doble cierre.
- Embalaje: El producto es embalado en plástico de acuerdo a la solicitud de la orden de producción.
- Paletizado: El producto ya embalado es dispuesto sobre paletas en un número de acuerdo con la presentación realizada.



- Almacenamiento (8 días) del Producto Terminado: El producto paletizado es transportado al almacén de productos terminados, donde al cumplir la respectiva cuarentena, está dispuesto para ser distribuido.



3.4. Ubicación Geográfica de la Empresa FEXTUN S.A.

La Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. Específicamente en la AV. Las palomas, sector el Dique. Punto referencial: frente a la Escuela Técnica Agropecuaria Robinsoniana de Pesca.

3.5. Roles y Responsabilidades de la Gerencia:

- **Coordinación General:** El compromiso es coordinar los diferentes departamentos y unidades que conforman la fábrica, así como supervisar las actividades y funciones que estos desempeñan, a fin de garantizar un clima laboral idóneo, donde la satisfacción del personal y de los clientes sea lo primordial.

- Coordinación de Talento Humano: Posee como función primordial, gestionar todo lo referente al personal de la Fábrica FEXTUN, bien sea en cuanto a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, y evaluación así como también la realización de cálculos de salarios, bonificaciones, vacaciones y cualquier otro beneficio que por ley le correspondan a los trabajadores. Además de esto es responsable de mantener al día las solvencias laborales, I.V.S.S, I.N.C.E.S Y BANAVIH. En resumidas palabras la esencia del Departamento de Talento Humano, esta direccionada a la satisfacción plena de todo el personal que labora en la Fábrica FEXTUN S.A.,
- Coordinación de Aseguramiento de la Calidad: Su objetivo es asegurar la calidad de todos los procesos operativos, dirigiendo, coordinando y evaluando al equipo de inspectores y supervisores de calidad. A su vez analizan los resultados de los controles existentes para tomar acciones correctivas y/o preventivas inmediatas. Coordinar la compra de los insumos requeridos, evaluando proveedores y validando materias primas e insumos, conjuntamente con el área de producción y logística.
- Coordinación de Producción: El fin primordial que persigue la jefatura de producción, es coordinar todo lo referente al proceso productivo de la fábrica, con el objetivo de obtener un producto terminado en condiciones idóneas para la venta y por ende para el consumo de las familias venezolanas.
- Coordinación Administrativa: Velar por el desarrollo de la administración interna de la fábrica, aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de mantener el buen funcionamiento de la misma.

- **Coordinación y distribución Socialista:** Esta área dirige las actividades de distribución de los pedidos de productos terminados, además coordina el movimiento de materiales y materia prima (lomo de atún). Coordina el área del almacén, transporte. Además de vigilar y controlar el proceso de descarga de materia prima cuando es recibida en camiones, cavas o contenedores.
- **Coordinación de Mantenimiento:** Responder ante todos los trabajadores de mantenimiento mecánico general, efectuado en empresa FEXTUN S.A., además de garantizar con la mayor eficiencia la continuidad de los activos de la empresa, planificados en cuanto al mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas mecánicos y eléctricos de las maquinarias, instalaciones e infraestructura de la empresa
- **Departamento de Higiene y Saneamiento:** Coordinar la limpieza y saneamiento de las diferentes áreas de la planta FEXTUN S.A., a fin de minimizar las condiciones inseguras que pongan en riesgo la salud y bienestar de los trabajadores.

3.6. Unidades dependientes de la Empresa FEXTUN S.A.

Servicio de Seguridad y Salud Laboral: Tiene como funciones principales la protección de los trabajadores y trabajadoras, fijos, visitantes y terceros; a través de la adopción de medidas y el establecimiento de líneas de acción que permitan reducir los niveles de riesgos que generan la actividad industrial desarrollada en la fábrica, contribuyendo así a la mitigación de las consecuencias derivadas de la materialización de estos eventos imprevistos y no deseados que amenazan de alguna forma la

integridad física y/o mental de estas personas.

- Servicios Médicos: Presenta como objetivo principal prestar atención médica preventiva y curativa a todo el personal que labore en las instalaciones de la fábrica y que así lo requieran.
- Unidad de Sistemas y Soporte Técnico: Velar por el correcto funcionamiento de la plataforma tecnológica de la empresa así como brindar un nivel de atención adecuada a los usuarios.
- Unidad de Contabilidad: Diseñar, coordinar y ejecutar los procesos de recopilación y registro de información de la compañía. Asesorar en materia normativa impositiva, costos y demás temas contables y financieros relacionados con procesos de costos de producción, consumos de almacén y organización del flujo de información financiera de la compañía.

CAPITULO IV.

MARCO METODOLÓGICO

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 de los Departamentos 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 en los distintos Departamentos a nivel Gerencial de la empresa FEXTUN S.A., Cumaná

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 gerentes que laboran en los diferentes Departamentos de la empresa, que para efectos de la investigación suministran la información requerida y debido a que es una población finita (14 personas), la muestra está representada por la misma población que labora en dichos Departamentos que son los 14 gerentes.

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.

Según lo expuesto las fuentes primarias estuvieron representada por los 14 gerentes que laboran en la Empresa FEXTUN, S.A.

- Fuentes secundarias, señala Sampieri y otros (1998: 23), 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 los distintos Departamentos de la empresa FEXTUN S.A, ya que ellos fueron los que proporcionaron, a través del cuestionario, la información principal para el desarrollo de esta investigación y las secundarias están 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 aplicó 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 utilizado para el desarrollo de esta investigación fue un cuestionario con preguntas cerradas lo cual nos permitió conocer las competencias gerenciales presentes en FEXTUN, S. A.

En la elaboración del cuestionario se incluyeron un número de 10 competencias, seleccionadas en razón de su presencia en el nivel gerencial y que a juicio de los investigadores, dado el tipo de empresa y las funciones que por su status realizan, deben poseer. Estas son 4 competencias cardinales o básicas y 6 competencias específicas de acuerdo a la clasificación de competencias dada por Martha Alles.

Tabla N° 6: Competencias incluidas en los cuestionarios aplicados a gerentes de FEXTUN, S. A.

CARDINALES	ESPECIFICAS
Iniciativa	Toma de Decisiones
Colaboración	Comunicación Eficaz
Orientación al Cliente Interno y Externo	Resolución de Problemas
Orientación a la Rentabilidad	Adaptabilidad y Flexibilidad
	Eficiencia y Mejora Continua
	Influencia y Negociación

Fuente: Elaboración propia

En los cuestionarios se incluyen 10 competencias las cuales, luego de ser aplicado dicho cuestionario arrojaron los resultados que posteriormente se tabularon y muestran en gráficos circulares, de manera de facilitar la comprensión de los mismos.

4.7. Instrucciones para el llenado del cuestionario

A continuación se muestra el cuestionario aplicado a los representantes de las áreas gerenciales y con los cuales se recabaron resultados que sustentan esta investigación

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- Marque con una equis (x) su respuesta.
- Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- Responda con honestidad, esta información será utilizada sólo para fines académicos.

A continuación se presenta un ejemplo del cuestionario aplicado el cual está constituido por las 10 competencias seleccionadas. La metodología fue colocar la competencia con su respectiva definición de manera que el entrevistado comprendiera exactamente el significado de la competencia en cuestión. Luego se le daba una instrucción donde se le pedía marcar con una x la respuesta escogida. Para cada competencia se hacen 2 preguntas. La primera de ellas relacionada con la posesión de la competencia explicada y la segunda referida a la frecuencia con que pone en práctica dicha competencia. Esto se puede visualizar en el siguiente cuadro.

Ítem # 1
Competencia Cardinal

INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales, con ejecutividad y autonomía, aun cuando no exista un problema concreto. Implica capacidad para responder con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

1.- ¿Usted posee la competencia **INICIATIVA**?

Si: ____ No: ____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: ____ De vez en cuando: ____

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que en el cuestionario se muestra la pregunta relacionada a la competencia iniciativa, esta misma modalidad se aplica a cada una de las otras nueve competencias. Luego del llenado del cuestionario se procedió a tabular cada una de las respuestas obtenidas por la cantidad de gerentes o responsables de áreas gerenciales en FEXTUN, S. A., los cuales es una muestra de 14 personas en cada una de las 10 competencias incluidas en el cuestionario.

Finalmente los resultados de las tabulaciones son mostradas en gráficos circulares, los cuales nos permiten ver la cantidad de gerentes en los cuales están presentes las competencias incluidas en el cuestionario y sacar conclusiones, así como también hacer las recomendaciones necesarias.

4.8. Resultados obtenidos

A continuación se presentan los resultados de los 14 gerentes a los que se les aplicó el cuestionario y posteriormente se encuentran los gráficos de cada uno de las 10 competencias evaluadas.

Tabla N° 7: Cuadro Resumen Resultados de los gerentes de las áreas de Operaciones, Control de Calidad, Mantenimiento, Producción, Desarrollo Social, Aseguramiento de la Calidad y Seguridad Industrial.

Competencia	Gerente de Operaciones		Gerente de Control de Calidad		Gerente de Mantenimiento		Gerente de Producción		Gerente De Desarrollo Social		Gerente Aseg. Calidad		Gerente de Seg. Industrial	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Iniciativa	X		X		X		X		X		X		X	
Colaboración	X		X		X		X		X		X		X	
Orientación al Cliente interno/externo	X		X		X		X		X			X		X
Orientación a la Rentabilidad	X		X		X		X		X		X		X	
Toma de Decisiones	X		X		X		X		X		X		X	
Comunicación Eficaz	X		X		X		X		X		X		X	
Resolución de Problemas	X		X		X		X		X		X		X	
Adaptabilidad y Flexibilidad	X			X	X		X		X		X		X	
Eficiencia y Mejora Continua	X		X		X		X		X		X		X	
Influencia y Negociación		X	X		X		X		X			X		X

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 7 se observa que tanto el Gerente de Operaciones como el de Control de Calidad poseen 9 de las 10 competencias, los gerentes de las áreas de Mantenimiento, Producción y Desarrollo Social manifestaron poseer las 10 competencias y el Gerente de Aseguramiento de la Calidad, al igual que el de Seguridad Industrial, poseen solo 8 de las 10 competencias.

Tabla N° 8: Cuadro Resumen Resultados de los gerentes de las áreas de Sistema, Administración y Finanzas, Talento Humano, Compras, Consultoría Jurídica, Logística y Contabilidad y Finanzas.

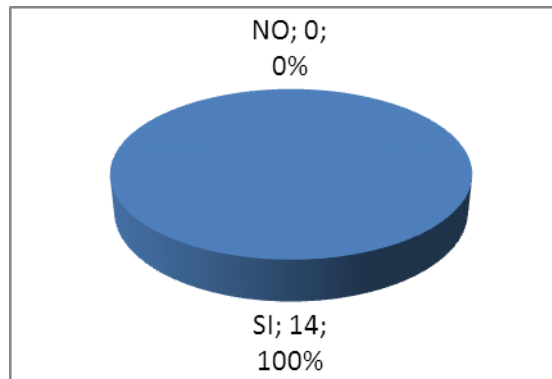
Competencia	Gerente de Sistema		Gerente de Admón. y Finanzas		Gerente de Talento Humano		Gerente de Compras		Gerente De Consultoría Jurídica		Gerente de Logística		Gerente de Contab. y Finanzas	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Iniciativa	X		X		X		X		X		X		X	
Colaboración	X		X		X		X		X		X		X	
Orientación al Cliente interno/externo		X	X			X	X		X		X		X	
Orientación a la Rentabilidad	X		X		X			X		X	X		X	
Toma de Decisiones	X		X		X		X		X		X		X	
Comunicación Eficaz	X		X		X		X		X		X		X	
Resolución de Problemas	X		X		X		X		X		X		X	
Adaptabilidad y Flexibilidad	X			X	X		X		X			X	X	
Eficiencia y Mejora Continua	X		X		X			X	X			X	X	
Influencia y Negociación		X	X		X		X		X		X			X

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 8 podemos ver que los gerentes de Sistema, Compras y Logística poseen solo 8 de las 10 competencias y los gerentes de las áreas de Administración y Finanzas, Talento Humano, Consultoría Jurídica y Contabilidad y Finanzas poseen 9 de las 10 competencias.

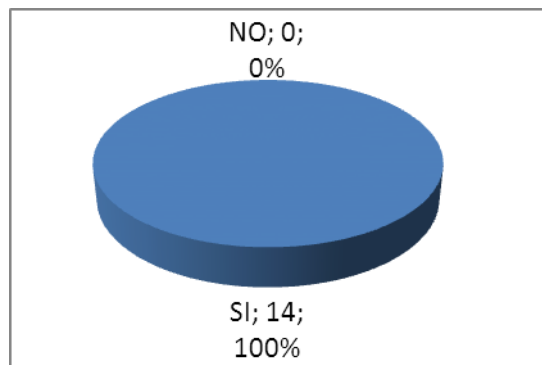
En los siguientes gráficos se presentan los resultados, en números absolutos y en porcentaje, de gerentes que respondieron sí o no en cada una de las 10 competencias incluidas en el cuestionario, las cuales van acompañados de su respectivo análisis y posterior interpretación.

Gráfico N° 1: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: INICIATIVA



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: COLABORACIÓN



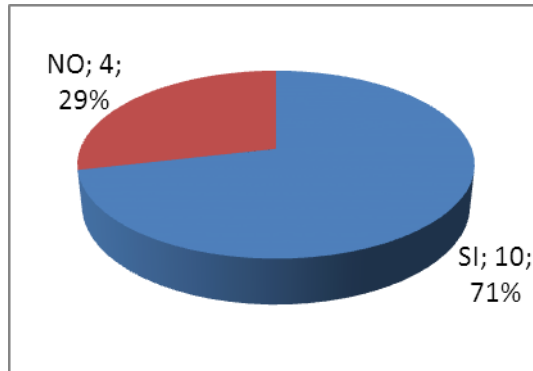
Fuente: Elaboración propia

En los Gráficos N° 1 y N° 2 se ve claramente que los 14 gerentes de FEXTUN S. A. que participaron en el llenado del cuestionario manifiestan poseer las competencias de Iniciativa y Colaboración; si llevamos esto a una cifra porcentual, podemos decir que el 100 % de ellos son personas con Iniciativa y colaboradoras.

Analizando este resultado se puede afirmar que en FEXTUN S. A. las competencias Iniciativa y Colaboración están presentes en todos los representantes de puestos gerenciales de la organización.

Podemos decir que los 14 (100%) de los gerentes poseen las competencias Iniciativa y Colaboración, lo cual ha sido un resultado satisfactorio. En base a esto podemos inferir dos escenarios: el primero que los gerentes efectivamente poseen dichas competencias y en ese caso es sumamente beneficioso para ellos como profesionales y para la empresa que cuenta con gente proactiva y asertiva. El segundo apunta a que los gerentes creen poseer dichas competencias pero habría que evaluar si efectivamente es así.

Gráfico N° 3: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO



Fuente: Elaboración propia

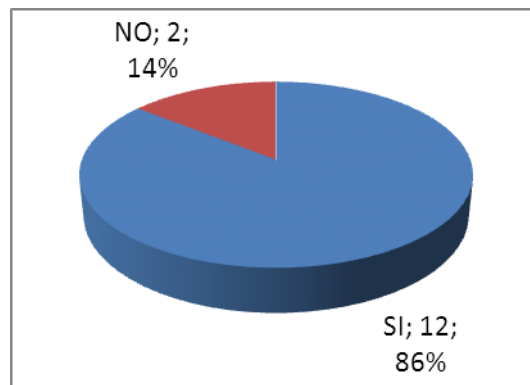
En el Gráfico N° 3 podemos ver que solo 10 (71%) de los 14 gerentes posee o pone en práctica la competencia Orientación al Cliente Interno y Externo.

Dentro de los 10 (71%) que respondieron que si poseen esta competencia se encuentran los Gerentes de Operaciones, Control de Calidad, Mantenimiento, Producción, Desarrollo Social, Administración y Finanzas, Compras, Consultoría Jurídica, Logística y por último, Contabilidad y Finanzas. Por otro lado, dentro de los 4 (29%) que respondieron que no, se encuentran los Gerentes de Aseguramiento de la Calidad, Seguridad Industrial, Sistemas y de Talento Humano.

Este resultado nos indica que la competencia Orientación al Cliente Interno y Externo está presente en solo 10 de los 14 gerentes que participaron en el llenado del cuestionario. Es sumamente interesante por

cuanto los que si las poseen o dicen poseerla son gerentes que atienden a ambos clientes como es el caso de Desarrollo Social, Consultoría Jurídica, Administración y Finanzas; otros solo atienden o en mayor proporción a los externos como Compras y otros que atienden al cliente interno mayoritariamente como Mantenimiento, pero llama la atención que el gerente de Talento Humano manifieste que no la posee por ser el puesto clave para atender al cliente interno.

Gráfico N° 4: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: ORIENTACIÓN A LA RENTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia

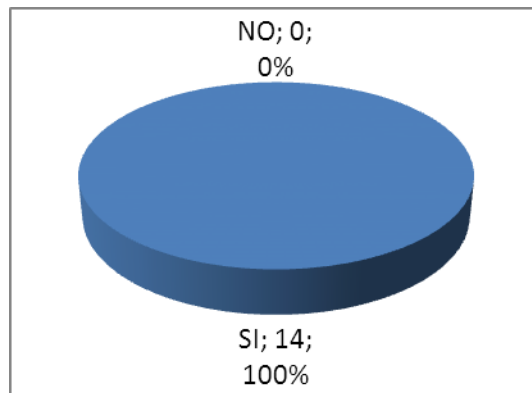
En el Grafico N°4 se puede ver que solo 12 de los 14 gerentes respondieron positivamente al tratarse de la competencia Orientación a la Rentabilidad los cuales representan el 86 % de los que participaron en el cuestionario.

Dentro de los 12 (86%) que respondieron que si poseen esta

competencia se encuentran los Gerentes de Operaciones, Control de Calidad, Mantenimiento, Producción, Desarrollo Social, Aseguramiento de la Calidad, Seguridad Industrial, Sistema, Administración y Finanzas, Talento Humano, Logística, y por último, Contabilidad y Finanzas. Por otro lado, los 2 (14%) que respondieron que no, son los Gerentes de Compras y de Consultoría Jurídica.

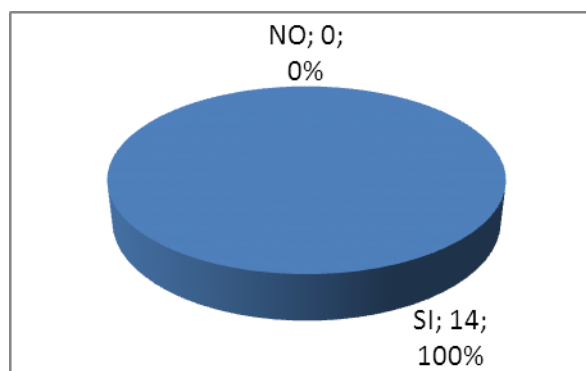
Este resultado nos indica que la competencia Orientación a la Rentabilidad está presente en solo 12 de los 14 gerentes que participaron en el llenado del cuestionario y efectivamente se corresponde con lo esperado, es decir, que los 12 gerentes que manifestaron poseerla trabajan con la producción y la rentabilidad es un indicador para evaluar si se están cumpliendo los objetivos. Por supuesto, es válido decir que el 100% debería poseerla y no solo los que trabajan directamente con la producción; en ese sentido, todos los gerentes deben desarrollarla. Los 2 que dijeron no poseerla, es probable que piensen que ella no es necesaria en el puesto que ocupan, al contrario, ambos deben buscar rentabilidad en sus acciones, porque al comprar se debe buscar hacer rendir el presupuesto asignado y el abogado debe buscar sustentar bien sus casos para ganar y así buscar lo mejor para la empresa alineado con las políticas organizacionales y las leyes que competan.

Gráfico N° 5: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: TOMA DE DECISIONES



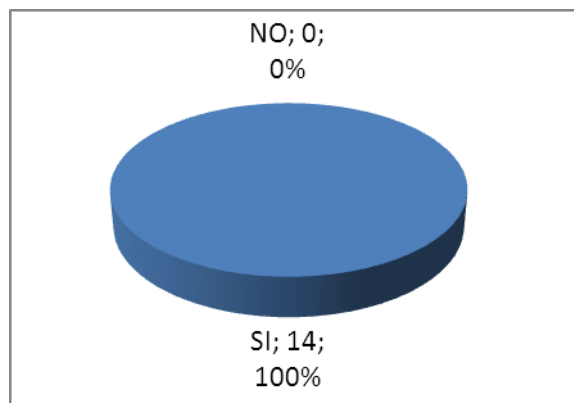
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: COMUNICACIÓN EFICAZ



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración propia

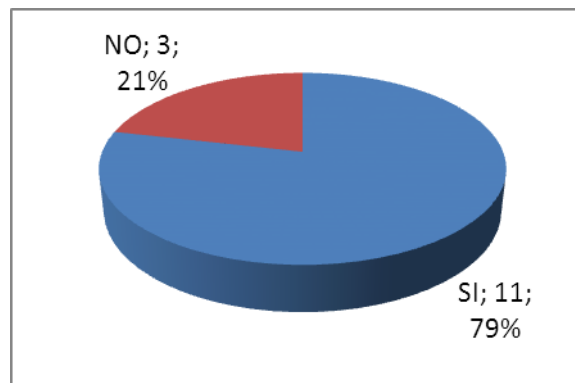
En los Gráficos N° 5, N° 6 y N° 7 se ve claramente que los 14 gerentes de FEXTUN S. A. que participaron en el cuestionario dicen contar con las competencias de Toma de Decisiones, Comunicación Eficaz y Resolución de Problemas; si llevamos esto a una cifra porcentual, se dice que el 100 % de ellos cuentan con dichas competencias.

Analizando este resultado se puede afirmar que en FEXTUN S. A. las competencias Toma de Decisiones, Comunicación Eficaz y Resolución de Problemas están presentes en todos los cargos gerenciales.

De acuerdo a este gráfico, los 14 (100%) gerentes poseen la competencias Toma de Decisiones, Comunicación Eficaz y Resolución de

Problemas, lo cual ha sido un resultado satisfactorio. De ser esto cierto, la empresa cuenta con profesionales altamente capacitados y que asumen decisiones y resuelven conflictos, tal como se espera de ellos.

Gráfico N° 8: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD



Fuente: Elaboración propia

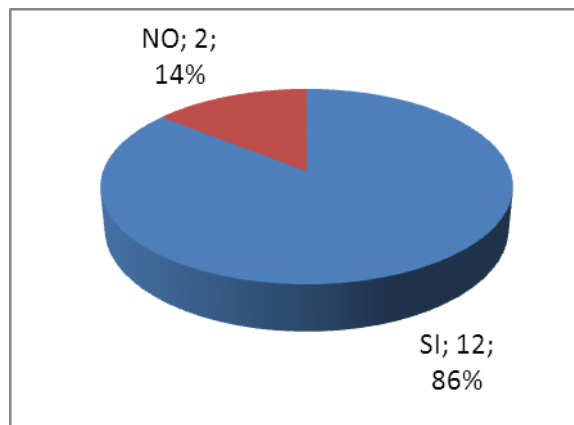
En el Gráfico N° 8 se observa que 11 (79 %) gerentes de los 14 a los que se les hizo la pregunta de si poseía la competencia Adaptabilidad y Flexibilidad respondió sí, mientras que el resto 3 (21%), respondió que no.

Dentro de los 11 que respondieron que si poseen esta competencia se encuentran los Gerentes de Operaciones, Mantenimiento, Producción, Desarrollo Social, Aseguramiento de la Calidad, Seguridad Industrial, Sistema, Talento Humano, Compras, Consultoría Jurídica y Contabilidad y Finanzas. Por otro lado, dentro de los 3 que respondieron que no, se encuentran los Gerentes de Control de Calidad, Administración, Finanzas y

el de Logística.

Este resultado nos indica que la competencia Adaptabilidad y Flexibilidad está presente en solo 11 de los 14 gerentes que participaron en el llenado del cuestionario. Esto es preocupante por cuanto dado los tiempos de cambios que vive la gerencia, es necesario que todos los que ocupan cargos gerenciales posean esta competencia que significa justamente estar preparados para los cambios y dispuestos a abordarlos debidamente.

Gráfico N° 9: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: EFICIENCIA Y MEJORA CONTINUA



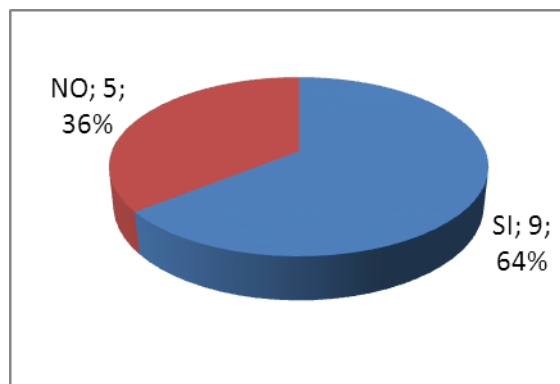
Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico N° 9 se puede ver que 12 (86%) gerentes respondieron si, mientras que el resto, es decir, los otros 2 (14%) al ser consultados sobre la competencia Eficiencia y Mejora Continua dijeron no poseerla.

Dentro de los 12 que respondieron que si poseen esta competencia se encuentran los Gerentes de Operaciones, Control de Calidad, Mantenimiento, Producción, Desarrollo Social, Aseguramiento de la Calidad, Seguridad Industrial, Sistema, Administración y Finanzas, Talento Humano, Consultoría Jurídica y Contabilidad y Finanzas. Por otro lado, los 2 que respondieron que no, se encuentran los Gerentes de Compras y de Logística.

Este resultado nos indica que la competencia Eficiencia y Mejora Continua está presente en solo 12 de los 14 gerentes que participaron en el llenado del cuestionario. Se puede inferir, dado los resultados, que los gerentes de Compras y Logística opinan no poseer esta competencia lo que es una situación extraña porque la eficiencia y la mejora continua son la base de los cargos que ocupan.

Gráfico Nº 10: Cantidad de gerentes que respondieron sí o no en relación a la competencia: INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Y finalmente, en el Grafico N°10, se puede observar que 9 (64%) de los gerentes respondió si poseerla al ser consultado sobre la competencia Influencia y Negociación, mientras que 5 (36%) de ellos respondió no poseerla, en relación a dicha competencia.

Dentro de los 9 que respondieron que si poseen esta competencia se encuentran los Gerentes de Control de Calidad, Mantenimiento, Producción, Desarrollo Social, Administración y Finanzas, Talento Humano, Compras, Consultoría Jurídica y Logística. Por otro lado, dentro de los 5 que respondieron que no, se encuentran los Gerentes de Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Seguridad Industrial, Sistema y de Contabilidad y Finanzas.

Este resultado nos indica que la competencia influencia y negociación está presente en 9 de los 14 gerentes que participaron en el llenado del cuestionario.

Esta competencia, según los propios gerentes, no está presentes en 5 ejecutivos, lo que nos lleva a suponer que es probable que ellos estimen que no es necesaria para su accionar, también se puede suponer que sí la necesitan pero no la han desarrollado.

En el análisis e interpretación de la información recogida, se notó que sólo 3 gerentes manifestaron poseer las 10 competencias gerenciales que a juicio de los investigadores deben ostentar los gerentes de la empresa Fextún, S.A., para realizar su trabajo con un rendimiento por encima del estándar, garantizando una actuación profesional y por ende de la organización sobresaliente.

Así mismo, 6 ejecutivos manifestaron que poseen 9 de las 10

competencias recomendadas y 5 de ellos opinaron poseer sólo 8 de dichas competencias.

Es de hacer notar que todos los gerentes deben poseer las 10 competencias aconsejadas, en ese caso, se hace necesario que la empresa emprenda acciones para que todos sus ejecutivos las posean en procura de lograr una gestión empresarial superior.

CONCLUSIONES

- Las competencias de Iniciativa, Colaboración, Toma de decisiones, Comunicación Eficaz y Resolución de Problemas obtuvieron resultados sobresalientes, ya que los 14 gerentes, los cuales representan el 100% de la muestra, demostraron con sus respuestas que no solamente las poseen sino que también las ponen en práctica.
- Con respecto a las competencias de Orientación a la Rentabilidad y Eficiencia y Mejora Continua, se hace necesario señalar que solo 12 de los 14 gerentes, que participaron en el llenado del cuestionario, afirmaron contar con dichas competencias, por lo que no está de más hacer un seguimiento de esta situación.
- En cuanto a la competencia de Adaptabilidad y Flexibilidad, 11 de los 14 gerentes dijeron contar con esta competencia, dato que también habrá de ser analizado.
- Orientación al Cliente Interno y Externo es una competencia en la que 10 de los 14 gerentes respondieron Si; esto debe ser motivo para un análisis más riguroso si se toma en cuenta que FEXTUN S. A. es una empresa cuyo norte es la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- En cuanto a Influencia y Negociación, solo 9 de los 14 gerentes afirman contar con esta competencia, esta es la menor cantidad referente a

- Los gerentes de las áreas de Mantenimiento, Producción y Desarrollo Social, son los que cuentan con las 10 competencias, es decir, las competencias incluidas en esta investigación están presentes en estos tres gerentes.
- 9 competencias están presentes en los gerentes de Operaciones, Control de Calidad, Administración y Finanzas, Talento Humano, Consultoría jurídica y Contabilidad y finanzas.
- 8 competencias están presentes en los gerentes de Aseguramiento de la Calidad, Seguridad Industrial, Sistema, Compras y Logística, aunque no está demás tomar medidas para que estos desarrollen las otras dos que no poseen.

RECOMENDACIONES

- Reconocer a los gerentes que ocupan los cargos de Mantenimiento, Producción y Desarrollo Social, ya que poseen las competencias requeridas tanto cardinales como específicas de acuerdo a los resultados arrojados en este trabajo de investigación.
- Incentivar el desarrollo de las competencias Eficiencia y Mejora Continua, Orientación a la Rentabilidad, Adaptabilidad y Flexibilidad, Orientación al Cliente Interno y Externo e Influencia y Negociación, de manera que los gerentes que no cuentan con estas competencias las desarrollen y garanticen una labor gerencial exitosa.
- En este mismo orden de ideas, es recomendable que FEXTUN, S.A. incentive a sus gerentes a asistir a talleres, conferencias y dinámicas de grupos en los que se aborden temas relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales tales como: Orientación al Cliente, Adaptabilidad y Flexibilidad e Influencia y Negociación, entre otras.
- Promover el estudio de nuevas tendencias en el ámbito gerencial asociadas a competencias con el fin de capacitar aún más a los gerentes de FEXTUN, S. A., estos incentivos pueden ser económicos o de ascensos.
- A los gerentes de Operaciones, Control de Calidad, Administración y Finanzas, Talento Humano, Consultoría jurídica y Contabilidad y

- Desarrollo de las 2 competencias que necesitan por parte de los gerentes de Aseguramiento de la Calidad, Seguridad Industrial, Sistema, Compras y Logística.
- El presente trabajo de investigación será entregado a la empresa FEXTÚN, S.A; en manos de sus directivos para que los resultados sean conocidos por la organización, así como las conclusiones y recomendaciones formuladas para que las mismas sean analizadas con el propósito que le sirvan a la empresa FEXTÚN, S.A, como base para iniciar una Gestión de Talento Humano basado en Competencias.

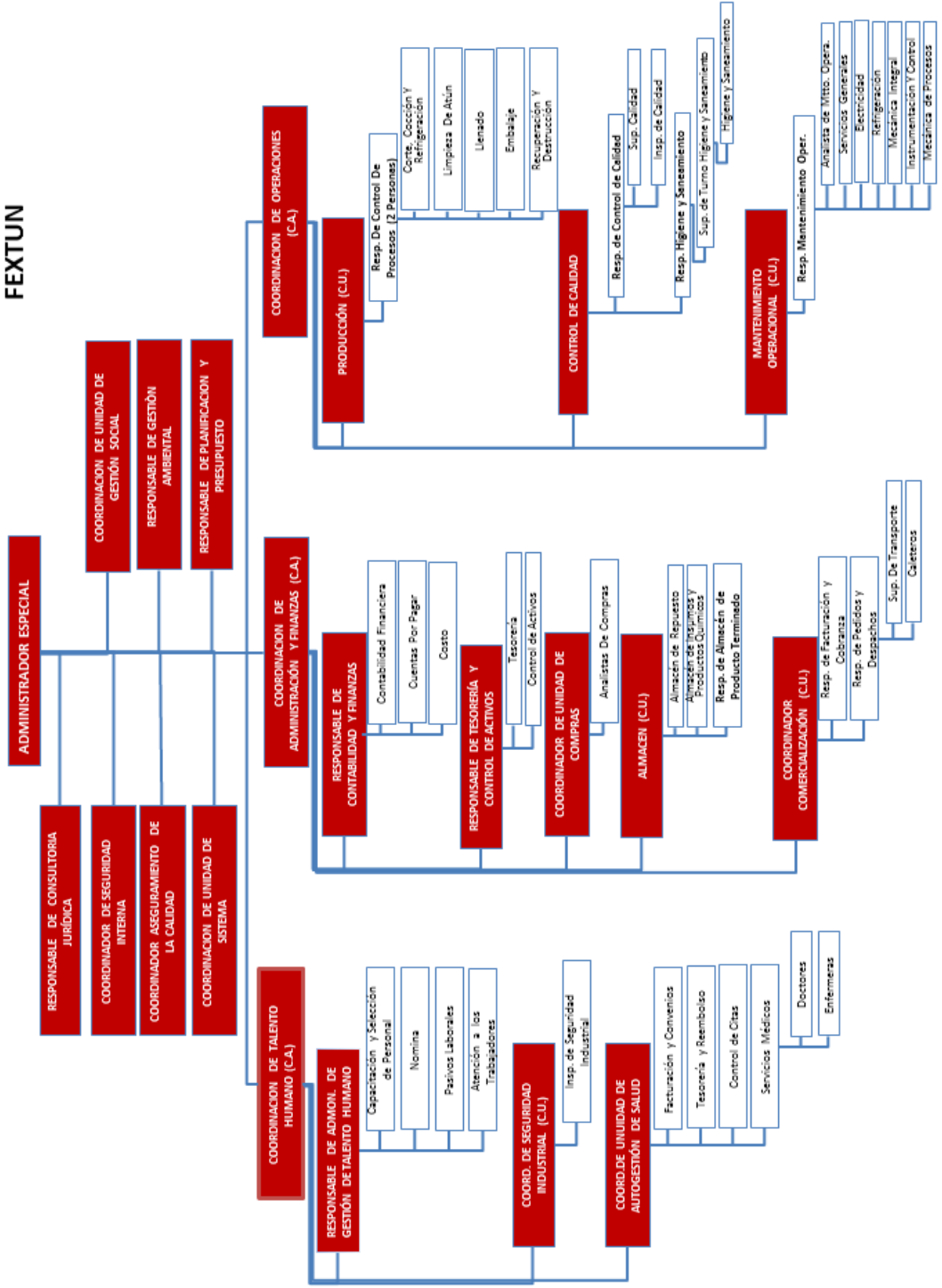
BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, J. (2003). La acción gerencial (En la red). Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>.
- Antúnez, M. (1998). La función directiva. Documento en línea. Disponible en: <http://www.unam.edu.ar>.
- Aguilera, (2006). Competencias Gerenciales: Una herramienta indispensable para el Desarrollo Organizativo. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>.
- Arias, F. (1997). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 4ta. edición, Editorial Episteme, Caracas.
- Aula Global (2005). Competencias Gerenciales. Documento en línea. Disponible en: <http://www.aulaglobal.com>.
- Berlin, M. (1999). El rol de la cultura corporativa en una empresa multinacional
- Balestrini, M. (2001). Metodología de Investigación. Editorial Fotolito Quintana. Caracas
- Cheng, K. y Megginson, L. Organizational Behavior. New York. Harper and Row. Publisher.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la

- Guzmán (1992). Proceso Gerencial en las Organizaciones. Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com>.
- Guns, Bob y Anundsen, K. Aprendizaje Organizacional. Prentice Hall. México.
- Koontz (1998). Administración. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición.
- Rica, E. (2003). Gestión del Conocimiento: Caminando hacia las organizaciones Inteligentes. Documento en línea. Disponible en: <http://www.eseune.edu>.
- Vanegas, C. (2003). Gerentes. Documentos en línea. Postgrado de la UCV
- Vanegas, C. (2003). Características de las Empresas del Siglo XXI. Documento en línea. Disponible en: <http://www.topicosgerenciales.com>.
- Werter, W.; Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México.

ANEXO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE FEXTUN



APÉNDICE

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN
CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES
PRESENTES EN LA EMPRESA FEXTUN S. A.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE
I SEMESTRE DEL 2012

Nombre _____ del _____ entrevistado:
Departamento _____ en _____ el _____ que trabaja:

Fecha: _____

Nota: la información recabada en este cuestionario se utilizará únicamente con fines académicos en la asignatura Curso Especial de Grado. Soluciones Gerenciales.

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- Marque con una equis (x) su respuesta.
- Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- Responda con honestidad, esta información será utilizada sólo para fines académicos.

CUESTIONARIO

INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales, con ejecutividad y autonomía, aun cuando no exista un problema concreto. Implica capacidad para responder con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

1.- ¿Usted posee la competencia **INICIATIVA**?

Si: _____ No: _____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: _____ De vez en cuando: _____

COLABORACIÓN: Capacidad para actuar cooperativamente y brindar apoyo a los otros (pares, subordinado, superiores), demostrando sensibilidad ante sus necesidades, aunque éstas no hayan sido expresadas formalmente. Implica generar sinergias como producto del trabajo en conjunto y crear relaciones basadas en la confianza profesional y personal.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

2.- ¿Usted posee la competencia **COLABORACIÓN**?

Si: _____ No: _____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: ____ De vez en cuando: ____

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO/EXTERNO: Capacidad para comprender adecuadamente las necesidades, actuales o futuras, de los clientes (internos, externos, actuales o potenciales), y anticiparse a ellas, ofreciendo soluciones de excelencia.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

3.- ¿Usted posee la competencia **ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO?**

Si: ____ No: ____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: ____ De vez en cuando ____

ORIENTACIÓN A LA RENTABILIDAD: Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización, orientando tanto las acciones propias como las del equipo a cargo, al logro de la estrategia organizacional.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

4.- ¿Usted posee la competencia **ORIENTACIÓN A LA RENTABILIDAD?**

Si: ____ No: ____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: _____ De vez en cuando _____

TOMA DE DECISIONES: Capacidad para seleccionar el mejor curso de acción entre opciones diversas, a través del análisis de la información disponible, relaciones causa-efecto y vinculaciones entre variables, considerando las limitaciones existentes (recursos limitados), con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

5.- ¿Usted posee la competencia **TOMA DE DECISIONES**?

Si: _____ No: _____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: _____ De vez en cuando _____

COMUNICACIÓN EFICAZ: Capacidad para transmitir ideas de manera clara y comprensible, y saber elegir cuándo y cómo informar acerca de cada asunto particular. Capacidad para adaptar el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas (en un diálogo personal o frente a una audiencia numerosa).

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

6.- ¿Usted posee la competencia **COMUNICACIÓN EFICAZ**?

Si: _____ No: _____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: _____ De vez en cuando _____

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Capacidad para identificar las situaciones a resolver, reconocer los datos relevantes, definir prioridades y crear soluciones efectivas e innovadoras. Implica buscar y organizar información significativa con el objetivo de desarrollar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

7.- ¿Usted posee la competencia **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**?

Si: _____ No: _____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: _____ De vez en cuando _____

ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD: Capacidad para amoldar las conductas propias a nuevos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Capacidad para promover y conducir de manera proactiva es los procesos de cambio que plantee la organización.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

8.- ¿Usted posee la competencia **ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD**?

Si: _____ No: _____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: _____ De vez en cuando _____

EFICIENCIA Y MEJORA CONTINUA: Capacidad para optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos a cargo.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA:

9.- ¿Usted posee la competencia **EFICIENCIA Y MEJORA CONTINUA**?

Si: _____ No: _____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: _____ De vez en cuando _____

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN: Capacidad para convencer a otras personas, logrando involucrarlas en aquellas situaciones en las que se requiera su colaboración. Implica lograr cambios de opiniones, enfoques o posturas iniciales para direccionarlos en pos de los objetivos organizacionales, a través de la persuasión y de una argumentación sólida y honesta, en la cual se contemplen los intereses de ambas partes.

EN BASE A ESTA COMPETENCIA, RESPONDA LA SIGUIENTE

PREGUNTA:

10.- ¿Usted posee la competencia **INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN**?

Si: _____ No: _____

¿Con qué frecuencia la pone en práctica?

Siempre: _____ De vez en cuando _____

HOJA DE METADATOS

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

Título	Caracterización de las competencias gerenciales presentes en la empresa FEXTUN, S.A, Cumaná Estado Sucre Primer Semestre de 2012.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Espinoza, Raúl	CVLAC	14.596.681
	e-mail	espinoza.raul29@gmail.com
	e-mail	
González, Doris	CVLAC	17.445.048
	e-mail	tuconsentida_a@hotmail.com
	e-mail	
Rivero, Luis	CVLAC	16.817.426
	e-mail	luisjriveroc@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Rendimiento, Evaluación; Talento Humano, Desarrollo,
Competencias

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Administración	Administración
Administración	Contaduría

Resumen (abstract):

El propósito de nuestra investigación fue hacer una Caracterización de las Competencias Gerenciales presentes en la empresa FEXTUN, S.A. para el primer semestre de 2012 con el objetivo de determinar cuáles son las competencias con que cuentan los gerentes en esta empresa, para ello se diseñó un cuestionario que luego de haber sido aplicado a un grupo de 14 gerentes el cual fue nuestra muestra nos permitió determinar cuáles de las competencias incluidas en dicho cuestionario están presentes en mayor o menor medida. Una vez culminado el plazo dado por los investigadores a los gerentes para el llenado del cuestionario se procedió a hacer el análisis e interpretación de los resultados obtenidos que permitieron determinar que solo 5 de las 10 competencias incluidas en el cuestionario están presentes en un 100%, el resto de ellas aunque también están presentes, no lo están en un 100%, es decir, no están presentes en los 14 gerentes sino en números menores de ellos. Lo que nos hace concluir que solo las competencias Iniciativa, Colaboración, Resolución de Problemas, Comunicación Eficaz y Toma de Decisiones están presentes en los 14 gerentes, mientras es resto de las competencias, o sea, Eficiencia y Mejora Continua, Orientación a la Rentabilidad, Adaptabilidad y Flexibilidad, Orientación al Cliente Interno y Externo e Influencia y Negociación no están presentes en los 14 gerentes por lo se hace necesario incentivar el desarrollo de estas.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Cabello D, Cándida	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5 187 997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
	e-mail	
Patiño M, María de L	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.692.604
	e-mail	lourdes.0303@hotmail.com
	e-mail	mlourdes.0303@gmail.com
Tachinamo R, Paulimar	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	14.420.274
	e-mail	paulitachinamo@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	08	03

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
ESPGONRIV.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciada en Administración y Contaduría.

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio: ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

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.

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNTELE
Secretario



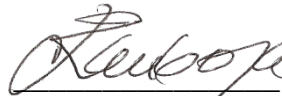
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/manuja

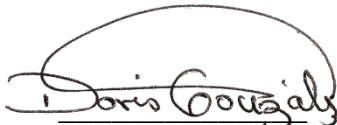
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

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



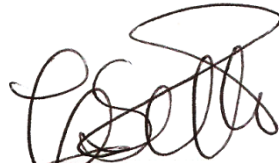
Espinoza, Raúl
Autor



González, Doris
Autor



Rivero, Luis
Autor



Cabello, Cándida
Asesor