UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS Y EFECTIVIDIDAD ORGANIZACIONAL: CASO EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS C.A

Realizado por:

- Claudia García
- Rebeca Ruiz

Profesor guía: José Ramón Naranjo Mora

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: Diez y nueve 19 puntos.

Nombre: TRINA BARBERO FAJARDO Firma:

Nombre: PABLO LIRA Firma:

Nombre: José R. Naranjo Firma:

Caracas 11 de julio de 2018

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RELACIONES INDUSTRIALES

RELACIÒN ENTRE COMPETENCIAS Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: CASO EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS C.A.

Tesistas:

Claudia García

Rebeca Ruiz

Tutor:

José Ramón Naranjo Mora

Caracas, 18 de Junio del 2018

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor José Naranjo por ser nuestro tutor y acompañarnos durante este camino, gracias por guiarnos, apoyarnos y motivarnos y dedicarnos su tiempo durante toda la investigación. Estamos sumamente agradecidas por su ejemplar rol como un gran tutor y profesional.

Asimismo, agradecemos al departamento de Selección y Evaluación de Excélsior Gama Supermercados C.A, que nos prestaron apoyo en cada una de las actividades que se realizaron para llevar a cabo dicha investigación, en especial a la Gerente de Selección y Evaluación Angymar Rondón, la cual fue nuestra tutora organizacional.

Por otro lado, a nuestros seres queridos, ya que nos apoyaron en cada una de las etapas de nuestra carrera y la elaboración de nuestro trabajo de grado.

Finalmente, le damos las gracias a la Universidad Católica Andrés Bello por formarnos como Licenciadas en Relaciones Industriales y brindarnos todas las herramientas y conocimientos para desarrollarnos y afrontar el mundo laboral y profesional.

INDICE

RESUMEN ix

INTRODUCCIÓN 10

CAPÍTULO I.

Planteamiento del problema 13

Objetivos de investigación 25

General 25

Específicos 25

Hipótesis 26

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO 27

1. Definición de Competencia 27

1.2. Características subyacentes Hay-Mcber 29

1.3. Aspectos de las competencias 29

1.4. Enfoques para determinar las competencias 29

1.4.1 Enfoque conductual 30

1.4.2 Enfoque funcional o de tareas o ingles 33

1.4.3 Enfoque constructivista 34

1.5. Características de las competencias 35

1.6. Elementos característicos de las competencias 36

1.7. Tipos de competencias 37

1.8. Evaluación de competencias gerenciales 38

1.9. Gestión por competencias 39

1.9.1. Beneficios derivados de una gestión por competencias 39

1.10. Agrupaciones de Competencias 40

2. Definición de efectividad 41

2.1. Modelos de la Efectividad Organizacional 42

2.1.1 Acción Cooperativa Chester Barnard (1938) 42

2.1.2. Modelo de contradicciones de Richard Hall (1996) 43

2.1.3. Determinantes de la efectividad de Penning y Goodman 43

2.2. Enfoques de la Efectividad Organizacional 44

2.2.1. Enfoque de metas 44

2.2.2. Enfoque basado en los recursos 45

2.2.3. Enfoque del proceso interno 45

2.3. Medición de la efectividad organizacional 46

2.4. Importancia de la efectividad 49

2.5. Gestión efectiva 51

2.6. Efectividad Organizacional y Desempeño 52

2.7. Evaluación de Desempeño Excélsior Gama Supermercados C.A 53

CAPÍTULO III.

MARCO REFERENCIAL 54

1. Historia Excelsior Gama Supermercados C.A 54

1.1. El Abasto 54

1.2. El Automercado 55

1.3. La Cadena 55

2. Visión de Excélsior Gama Supermercados C.A 57

3. Misión de Excélsior Gama Supermercados C.A 57

4. Valores de Excélsior Gama Supermercados C.A 58

5. Objetivos de Excélsior Gama Supermercados C.A 58

6. Descripción de Excélsior Gama Supermercados C.A Plus Sta. Eduvigis. 60

7. Organigrama general de Excélsior Gama Supermercados C.A 61

CAPÍTULO IV.

MARCO METODOLOGICO 62

1. Tipo de estudio 62

2. Diseño de investigación 62

2.1. Tipo de Diseño de Investigación 63

3. Unidad de estudio y de análisis 64

3.1. Universo o población 64

3.2. Muestra 65

4. Recolección de Información 68

4.1. Instrumento de Medición 68

4.1.1. Competencias del Cargo Multifuncional (Base) 69

4.2. Validación del Instrumento de Recolección de Datos 71

4.3. Confiabilidad 72

4.4. Estadístico de Fiabilidad 73

4.5. Validez 73

5. Técnica Análisis de Resultados 75

6. Aspectos Éticos 75

6.1. Factibilidad del proyecto 76

7. Operacionalización de variables 77

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 81

1. Presentación de Resultados 81

2. Análisis de Resultados 85

2.1. Evaluación de Nivel de Competencias 85

2.2. Efectividad Organizacional 87

2.3. Nivel de Correlación 90

3. Discusión de Resultados 95

CONCLUSIONES 99

RECOMENDACIONES 102

REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS 105

ANEXOS 114

Anexo A 115

Anexo B 118

Anexo C 120

Anexo D 122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo de Iceberg Spencer y Spencer 32

Figura N° 2: Árbol de Competencias 33

Figura N°3: Enfoques tradicionales para medir la Efectividad Org. 46

Figura N°4: Modelo de investigación planteado 52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tabla de Competencias de acuerdo a Spencer & Spencer 40

Tabla N° 2: Modelo de dimensión de tiempo de la E.O 49

Tabla N° 3: Competencias Específicas-Cargo Multifuncional 69

Tabla N° 4: Tabla de Richardson 73

Tabla N° 5: Frecuencia de la variable Sexo 81

Tabla N° 6: Frecuencia de la variable Edad 82

Tabla N° 7: Frecuencia de la variable Antigüedad 83

Tabla N° 8: Resultados de la Evaluación de Competencias Específicas 85

Tabla N° 9: Resultados de la Evaluación de Desempeño Excélsior 87

Gama Supermercados C.A

Tabla N° 10: Escala de la Evaluación de Desempeño Excélsior 89

Gama Supermercados C.A

Tabla N° 11: Rango de Correlación 90

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1: Resultados de la Evaluación de las Competencias. E 86

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar, analizar y relacionar el modelo de competencias y la efectividad organizacional en la empresa Excelsior Gama Supermercados C.A, a través de un análisis de las competencias genéricas y específicas presentes en trabajadores de la empresa y su relación con la efectividad organizacional, expresada mediante el desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales y ello contrastado con el reporte planificado para el área y del Centro seleccionado. Este trabajo se ha realizado por haber cobrado especial relevancia en el contexto de la gestión empresarial, el tema de Competencia y el de efectividad organizacional dado que muchas organizaciones evalúan a sus empleados en términos de logro de resultados, lo cual ofrece la ventaja de la objetividad por un lado y en materia de competencias dada la transversalidad en cargos similares y verticalidad en el plan de desarrollo disponible (Mertens, 1996) y (Alles, 2007). Por otro lado, la efectividad se organizacional como variable dependiente es vital para el equilibrio del sistema organizacional. (Porter, 1999; Hall 1980; Quinn & Rohrbaugh, J. 1983; Mintzberg 1988). El estudio fue una investigación no experimental, de campo, transaccional descriptiva, correlacional y de caso, la población seleccionada para esta investigación fueron los trabajadores pertenecientes a la Sucursal de Excelsior Gama Supermercados C.A Plus Santa Eduvigis conformado por 220 sujetos, a la cual se seleccionó como muestra solo el cargo de Multifuncional, conformado por un total de 35 trabajadores. Posterior al análisis de los resultados se pudo concluir que existe una correlación positiva débil (Hernández Sampiere et al, 1998) entre ambas variables de estudio, ya que el modelo de competencias utilizado en la empresa no influye significativamente en el desempeño de los trabajadores, además de otros aspectos a considerar en las recomendaciones incluidas en el interior del trabajo. Se espera que los aportes recogidos durante esta investigación se consideren importantes dentro de lo que significa las limitaciones de un estudio de caso y que, la misma haya aportado resultados e información a la empresa.

Palabras Claves: Competencias, Efectividad organizacional, Desempeño, Excélsior Gama.

INTRODUCCION

El desarrollo de las competencias es uno de los temas más estudiado en la actualidad en muchas organizaciones, debido a que estas se han convertido en un medio para evaluar el desempeño de los trabajadores, y a su vez generar resultados óptimos en la organización. (Escobar Valencia, 2005). La gestión por competencias se ha convertido en un factor clave en la arquitectura organizacional, debido a que este se encuentra plenamente relacionado con la estrategia de competitividad de la empresa, ya que se busca una mejora de calidad y reduce los costos dentro de la organización. (Mertens, 1996), la aplicación del ambiente de competencias no solo se limita a empresas de manufactura, sino también de servicios y a su vez en el área educativa (Orta de Gonzalez & Vasquez Montilla, 2015).

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que se registran a nivel global. Mertens (1996) asocia las competencias con la estrategia para generar una mayor productividad y gestión de recursos humanos.

Por otro lado, al hablar de efectividad se hace referencia a términos a manera de sinónimos tales como productividad, rotación, ganancias y eficacia, todos estos ofrecidos implícita o explícitamente como definiciones de la efectividad organizacional. (Katz & Kahn, 1977). Es decir, la efectividad promueve y orienta a los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos o metas compartidas. (Palací, 2008).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las competencias y la efectividad organizacional cumplen un papel importante dentro de la organización, ya que estas van a

orientar el comportamiento de los miembros de la empresa. Es por ello que en el presente trabajo de investigación se busca evaluar y analizar si existe relación entre las competencias laborales y la efectividad organizacional dentro de una organización.

La siguiente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**, se procede a definir el tema de investigación, se formula el planteamiento del problema, antecedentes de la problemática, datos que verifiquen que el problema es parte de un contexto, causas probables y factores asociados, así como también soluciones que se han intentado y las preguntas a responderse dentro de la investigación. Una vez planteado el problema de investigación se delimita el período y lugar en donde se desarrollara el mismo. En este capítulo también se encuentra la justificación y relevancia de la investigación, los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos y por último se encuentra las hipótesis planteadas por el tipo de estudio.

En el **Capítulo II**, se encuentra el marco teórico, el cual refiere a todo el sistema conceptual que orienta la investigación. En materia de ambas variables consideradas en este estudio.

En el **Capítulo III**, se encuentra el marco referencial a manera de breve reseña de la organización sujeto de la presente investigación y en particular en el sitio particular de la investigación

En el **Capítulo IV**, se plantea el marco metodológico, en este apartado de la investigación se explicará el tipo y diseño de investigación, los alcances y el método. En este capítulo también se encuentran las unidades de análisis, técnicas, instrumentos y análisis e interpretación de resultados, así como la operacionalización de las variables consideradas y los aspectos éticos.

En el **Capítulo V,** se presentan los resultados, se analizan y discuten para conformar un cuerpo relevante del presente trabajo.

En el **Capítulo VI se** reportan tanto las conclusiones como las recomendaciones alcanzadas y aportadas.

Finalmente, se encuentran la **Bibliografía** o **Referencias** utilizadas para llevar hasta el momento a cabo, el presente trabajo de investigación y los **Anexos**.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el mundo se ha vuelto más complejo y como consecuencia ha aumentado sus niveles de exigencia. Con el paso del tiempo hemos venido observando cambios en diferentes ámbitos que han influido en nuestra forma de vida. Al igual que los avances tecnológicos y la globalización, las organizaciones también se han visto afectadas y en la necesidad de replantear sus estrategias, como parte de esto, han comenzado a demandar perfiles muy técnicos, orientados a dimensiones como: medio ambiente, metas racionales, procesos internos y recursos humanos; además el avance tecnológico ha disminuido los puestos que se ofrecen y estos han incrementado el nivel de exigencia. (Quinn, 1993; Quintero, 2004; Alles, 2007).

La competencia laboral, como respuesta sistemática ante los desafíos de los mercados de trabajo interno y externo, no es un modelo único, sino que abarca una variedad de interpretaciones y aproximaciones además de aplicaciones incluyendo la formación y educación desde el 2015 con su aplicación en la UCAB. En donde, el desarrollo de los recursos humanos basado en un enfoque de competencia laboral atiende a la valorización de los recursos y. de su capacidad laboral. (Mertens, 1996)

Ahora bien, el concepto de competencia es utilizado en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas. (Santos Valencia, Barroco Tanoira, & González Pérez, 2014)

El término “competencia laboral” emergió en los años ochenta en los países industrializados, debido que existían distintos problemas al relacionar el sistema educativo con el productivo. Algunos de los inconvenientes que se presentaba era el hecho de que prevalecía una situación en donde los sistemas de educación-formación ya no corresponden a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta de todo esto, radica en la competencia laboral, ya que está pretendía ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad. (Mertens, 1996)

Entonces, cuando hablamos de los orígenes del término de competencias por lo general se cita al autor David McClelland, ya que el término fue planteado inicialmente por él en el año de 1973, debido a la insatisfacción de las medidas tradicionales utilizadas para tener predictibilidad en el rendimiento en el trabajo. McClelland (1973) reseñaba que los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, no pronosticaban el rendimiento o el éxito en la vida y en el trabajo. Entonces, determinó que la utilización de estos test promovía el sesgo en contra de las minorías, como las mujeres, y las personas de bajos recursos, esto lo condujo a buscar otras variables, y así fue cómo surgió la variable a la que llamó “**Competencias**”. Esta variable se introdujo para lograr una mayor predicción del rendimiento laboral y eficiencia, en donde se determinó que es necesario estudiar a las personas en el lugar de trabajo, ya que las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que “está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo”. (Rodríguez Trujillo, 1999)

Durante la década siguiente, los setenta y principios de los ochenta, otros estudios similares fueron realizados, uno de estos fue el de Richard Boyatzis, donde se analizó un modelo genérico de competencia gerencial. Boyatzis (1982), propone una definición del concepto competencia refiriéndose como “Las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”. Bajo esta premisa las

competencias son entonces motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo posee. También denominado enfoque psicológico, así como el enfoque de competencia a partir de Tarea a ejecutar de origen inglés y la consideración del contexto propuesto por Gonczi y Atanausu que les sirvió de base para reformular el sistema educativo de Australia y Nueva Zelanda entre los años 80 y 90's (Mertens, 1996)

En Europa el término competencia tomó relevancia a partir de la Declaración de Bolonia (1999), ya que a partir de ésta - los países de la Unión Europea fueron incorporados el término de competencia, a través de una homogeneización en sus planes de estudios universitarios, en el cual se estuvo dirigido hacia el enfoque de "competencia" (Tejeda, 2011).

La declaración de Bolonia hace énfasis principalmente en un ambiente educativo basado en las cualificaciones, competencias y destrezas que permiten acceder al mercado laboral. En otras palabras, este acuerdo propone que el sistema educativo no solo debe enfocarse en un proceso académico sino también debe alcanzar los vínculos necesarios entre la educación superior y su entorno social. Un ejemplo de esto es el programa "Tuning" que ha permitido a las universidades Europeas y ello representa un logro de 135 universidades europeas, que desde el año 2001 realizan acciones para un espacio europeo de Educación Superior al enmarcarlo y que a partir del 2004 - 2006 se extiende para América Latina (Orta de Gonzalez & Vasquez Montilla, 2015) en sus respectivos planes de estudio y su visión de los conocimientos académicos, el término de competencias, debido a que se ha implementado un modelo el cual mide qué habilidades y competencias se deben adquirir por los estudiantes y profesores durante su desarrollo académico. (Salaburu, Haug, & Mora, 2011)

Tal como señalan los autores González, Wagenaar & Beneitone (2004) el programa Tuning implicó en Europa un gran reto para las instituciones de educación superior, ya que permitió la

creación de un entorno de trabajo para que los académicos pudieran llegar a puntos de referencia, de comprensión y de confluencia. Se generó un espacio que permitió acordar, templar, afinar las estructuras educativas en cuanto a las titulaciones, de manera que pudieran ser comprendidas, comparadas y reconocidas en el área común europea.

Posteriormente, el surgimiento explícito del concepto de competencia en la Unión Europea se asume en la Declaración de la Conferencia de Ministros de la Unión de Bergen (2005), ya que a través de este se asoció al marco general de las calificaciones en el Espacio Europeo de Educación Superior. (Tejada, 2011)

Estos aspectos, más la necesidad de aumentar y mejorar la calificación profesional de los trabajadores facilitó la introducción de este enfoque en los países latinoamericanos: inicialmente, en México con el Congreso Mundial de la OIT sobre Competencias Laborales en Guanajuato (NL) en 1996 y, posteriormente, en Brasil, Argentina, Chile, Costa Rica, Colombia, República Dominicana y Ecuador, entre otros. De acuerdo a lo reseñado por González, Wagenaar y Beneitone responsables del proyecto para América Latina 2004 – 2006. (Tejada, 2011)

Seguidamente, para el año 2006 de acuerdo a González, Wagenaar & Beneitone (2004) diversas universidades latinoamericanas involucran el término de competencia en el plano académico, algunas de estas fueron: Universidad Nacional de La Plata (Argentina), Universidad Estadual de Campiñas (Brasil), Universidad de Chile, Universidad de Costa Rica, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia), Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela), Universidad Rafael Landivar (Guatemala) y Universidad de Guanajuato (México).

Por otro lado, en Europa también se promovió la utilización del concepto de competencias, a continuación se muestran algunas de las universidades que emplearon en el plano académico dicho concepto: Universidad de Deusto (España), Universidad de Groningen (Países Bajos),

Universidad de Coimbra (Portugal), Universidad de Bristol (Reino Unido), Universidad de Pisa (Italia), Universidad de París IXDauphine (Francia) y Technische Universität Braunschweig (Alemania).

En las universidades de Latinoamérica también se promovió el término de Competencias en el ámbito académico, un ejemplo de esto se dio en **Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)** de Caracas, Venezuela. La UCAB opta por un proceso de Renovación Curricular basado en competencias, apoyado en la metodología Tuning-América Latina y contextualizado en su Proyecto Formativo Institucional (PFI), donde destaca la formación integral (cognoscitiva, volitiva y espiritual), el ejercicio de la responsabilidad social universitaria, la vinculación teoría-práctica, el trabajo interdisciplinario, el desarrollo del pensamiento como instrumento al servicio de la razón y la ubicación del estudiante frente a situaciones reales de su futuro ejercicio profesional. (Modelo de Competencias UCAB, 2010)

En el marco del Proyecto Institucional UCAB, la competencia se define como un conjunto dinámico, integrador y evaluable de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que el estudiante desarrolla durante su formación y el profesional demuestra en el escenario social y laboral. (Modelo de Competencias UCAB, 2010)

Si bien esto es en el plano académico, por consiguiente, en las organizaciones la aplicación de un sistema por competencias se ha visto, como una manera de impulsar la formación y la educación para lograr un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización u empresa y los empleados. (Escobar-Valencia, 2005), así como también ayuda a adoptar estrategias como la selección del personal por competencias, con el fin de garantizar la eficacia de sus trabajadores. Esta selección se trata de una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido y con el perfil más idóneo para un cargo en específico dentro de la empresa, lo cual le permita satisfacer las necesidades de la organización, tomando en cuenta su potencial y sus experiencias previas

pero también su potencialidad de desarrollo correspondiente. Esta modalidad de gestión hace énfasis en indagar en las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Para el desempeño de un puesto de trabajo se requerirá una determinada cantidad de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. De la intersección de ambos aspectos se logrará el talento que se requiere para un desempeño superior. (Alles, 2006).

Adicionalmente, las competencias se han convertido en una variable de gran relevancia para las organizaciones, todo esto debido a que ha permitido a las empresas crear una conciencia crítica y re direccionar sus procesos, dejando de lado la gestión de personal tradicional para dar paso a una nueva técnica conocida como la gestión del talento humano basado en competencias, que tiene un enfoque más ambicioso y dinámico, ya que, se busca que cada persona que ocupe una posición dentro de la empresa sea adecuada y apta para el cargo a desempeñar, a tener las evidencias de aplicabilidad dentro de unos parámetros en la vida real profesional. Entonces, trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar de ese modo las brechas que puedan existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes a ocupar la posición. (Alles, 2006; Alles, 2007).

La Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias recientemente se ha incorporado en países como Estados Unidos, Europa y también en América, debido a que este ayuda a mejorar la productividad de la empresa y generar un clima positivo dentro de la organización. Todo esto se lleva a cabo mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender, por lo tanto se hace evidente la tendencia a revalorar el aporte humano a la competitividad organizacional. (Cubeiro, 1998)

En ese mismo sentido, el enfoque de competencias ha pasado a constituir una nueva

alternativa para aumentar el rendimiento laboral y la motivación. (Escobar Valencia, 2005). La gestión por competencias se ha convertido en un tema muy reciente que está cautivando las empresas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente (Quintero, 2004), son estas algunas de las razones por las que debería indagarse más acerca de este tema que ha venido revolucionando gran parte de los departamentos de Recursos Humanos en las diferentes empresas modernas.

En efecto diversos autores han señalado la importancia de trabajar con el enfoque de competencia, algunas de estas razones son las siguientes:

El modelo de competencias favorece los procesos de aprendizaje y formación, ayuda en la implementación de programas de capacitación pertinentes y permite una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos.

El enfoque de competencias describe conductas en el ámbito laboral, esto facilita lo que se espera de que cada trabajo y ayuda a evaluar de qué manera los trabajadores contribuyen a las metas organizacionales.

El enfoque de competencias también resulta importante para la investigación ya que determina el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos.

Y por último al desagregar el perfil de una persona en habilidades y características específicas, los planes de desarrollo pueden relacionarse mejor con las áreas donde se necesita el desarrollo. (Díaz & Arancibia, 2002)

Con referencia a lo anterior, luego de haber revisado bibliografía relacionada con el tema de interés, se señalan algunos estudios relacionados con la variable Competencia, los cuales sirven de base para la presente investigación:

En primer instancia, se encuentra un estudio realizado por Boscán y Díaz (1995) en la UCAB en donde se evaluó la validez y confianza de un programa de evaluación del Desempeño, el mismo se encuentra basado en competencias, consistente en un estudio longitudinal de tres años con una N= 2.500 sujetos identificando la predictibilidad del modelo;

En segunda instancia se puede agregar un estudio referido por Ladino y Orozco (2008) en donde se pretendía diseñar un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias y enfocado en los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional para una mejor estructuración dentro de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P, encontraron que efectivamente la Gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar sus procesos. Por otro lado, la aplicación empresarial del modelo de gestión basada en competencias permite asegurar el desempeño de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial. Permite evaluar el nivel de calificación de sus colaboradores y de posibles candidatos a ocupar cargos en la empresa, lo que facilita y reduce costos en la contratación, promueve la formación progresiva y apoya al empleado a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y a la empresa.

A continuación se encontró un estudio llevado a cabo por Cruz & Romina (2009), estudiantes de la UCAB, el cual posee como objetivo general diseñar un modelo integral de Gestión por Competencias para el área de "Service Solution Operation" dentro del departamento de servicios de outsourcing de la empresa IBM de Venezuela. Entre los resultados de esta investigación se obtuvo el logro de una nueva estructura organizacional para SSO, a través de la identificación de los roles necesarios para soportar un modelo de Gestión por competencias en el departamento, este nuevo modelo se propuso con las intenciones de reducir costos y de igual manera para darle al departamento de SSO una visión mucho más focalizada en las distintas áreas de entrega del servicio. Para todos los cargos se pudo observar

que predominan las competencias genéricas a las técnicas, el estudio reveló que esto se debe al esfuerzo que se quiere generar en cuanto a capacidades y destrezas generales que en su mayoría incentivan el trabajo en equipo y el dinamismo.

Por otro lado, Berrios & Pamela (2011), realizaron un estudio con el objetivo de plasmar una propuesta acerca de un modelo de la calidad para la Gestión por competencias del Capital Humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción [IPC] del sector eléctrico. Los resultados reflejan que en la organización que se tomó como objeto de estudio, existen diversos factores a mejorar, entre estos resaltan los procesos afines a capital humano, planificación, medición y mejora continua. Es por esta razón que se hace imprescindible la implementación del modelo propuesto. Este modelo de calidad fue diseñado a fin de ser gestionado en función de las capacidades de los empleados, del desarrollo de competencias necesarias para el puesto de trabajo y de la necesidad de cumplir con todos los procesos organizativos. Además de todo esto, el modelo establece técnicas para gerenciar los procesos, así como también mecanismos de evaluación y de decisión.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente, en las empresas no solo se ha vuelto común hablar de competencias sino, que además se han comenzado a buscar diversas formas para determinar cuáles son los sistemas administrativos de los niveles de desempeño organizacional. (Ariza Aguilera, 2014)

Entonces, según Tejeda (2011), las competencias cualifican y distinguen el cumplimiento de las exigencias socio laborales en los contextos donde se cumple los procesos, las actividades, las tareas o roles inherente a la realización de las funciones y procesos asociados a la profesión, es decir de una manera u otra es expresada en el desempeño del trabajador, o del estudiante en su profesión.

En este sentido, nos encontramos a la efectividad organizacional, ya que al hablar de

efectividad hablamos del rendimiento, productividad, resultados, éxito y eficiencia de los empleados. (Sánchez, 1997)

La efectividad organizacional según Menguzzato & Renau (1991) citado en Sánchez (1997), se define como el grado en cual se logran los objetivos, basándose en la relación objetivos obtenidos- objetivos deseados. Peter Drucker (c.p. Ariza Aguilera, 2014) menciona la administración por objetivos como un proceso orientado a definir metas, planear acciones en torno a unos resultados esperados, dentro de un periodo de tiempo y auto-controlarse mediante revisiones periódicas, generando como resultado una relación entre la teoría y la práctica. (Ariza Aguilera, 2014)

Autores como Robert Quinn & Jhon Rohrbaugh (1983, 1999, 2006), definieron el Competing Values Framework-CVF, un modelo de dimensiones culturales asociado a los resultados de la organización, en el cual consideraron a la **efectividad** como un constructo teórico, que debía basarse en la estructura cognitiva de la organización y no en su estructura operacional. (Ariza Aguilera, 2014) Por otra parte (Porter, 2000, Pág.148) señala que la efectividad y su mejoramiento constante tiene que lograr un rendimiento o rentabilidad superior y ello requiere tener prácticas sucesivas de mejoría además de su correspondiente las respectivas comunicaciones de sus prácticas.

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión basada en criterios de calidad, productividad, eficacia y efectividad han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. Uno de los modelos más representativos en la actualidad es la gestión por competencias, ya que este asegura un nivel de desarrollo significativo. (Tejada-Zabaleta, 2003)

Por otro lado según Tejada Zabaleta (2003) la efectividad es el resultado integrado de dos

aspectos: la eficiencia y la eficacia, que están ligados a la prospección de un desarrollo exitoso y da sentido para un buen cumplimiento y realización de objetivos. Entonces, teniendo en cuenta la percepción de que la competencia implica un proceso complejo continuo, el cual refiere hacer y cumplir frecuentemente bien una tarea o responsabilidad, con el fin de alcanzar una mayor efectividad, se puede afirmar entonces, que el concepto de competencias posee relación con la efectividad organizacional.

El desempeño efectivo es un elemento central en la competencia y se define a su vez en cómo conseguir resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y circunstancias de la organización. En ese sentido, la competencia es, sobre todo, una habilidad que expresa la capacidad de la persona. (Citado en Mertens, 1996, pág. 69)

Para autores como Cubeiro & Fernández (1998, p. 50) "las organizaciones no pueden permitirse el lujo de prescindir de la gestión por competencias. Según los resultados de puestos comerciales o complejos aumentan entre un 30 y 72 % si se utilizan programas de desarrollo y gestión del desempeño basados en competencias"; es decir, la efectividad en el desempeño se incrementa al utilizar la gestión por competencias.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente hoy en día en la mayoría de las organizaciones se requiere de un personal más calificado, en donde el término competencias ha cobrado un papel fundamental en las empresas, es por esto que se ha decidido escoger este tema de estudio. En la presente investigación no solo se estudió la variable competencia, sino además se evaluó si existe o no relación con la variable efectividad. Para esto se realizó un estudio de Caso en la empresa Excélsior Gama Supermercados C.A.

La presente investigación se realizó en una empresa de carácter privado, ya que las empresas de este tipo se caracterizan por coordinar los recursos humanos y materiales con la

finalidad de lograr mejores resultados posibles, de acuerdo a los intereses de los socios, en la optimización y maximización de los recursos, es decir, se interesan por cumplir con las metas y objetivos, por lo tanto es un sistema que se preocupa de la organización, de su personal y los métodos relacionados para el logro de los objetivos de la empresa. (Márquez, 2013)

Partiendo de esta premisa, la institución escogida como unidad de análisis pudiera poseer las ganancias o el capital necesario para invertir en nuevas estrategias con el fin de tener un personal más capacitado que posea las herramientas necesarias que garanticen no solo el logro de los objetivos de la empresa sino también su desarrollo, productividad y posicionamiento dentro del mercado. Y en definitiva, la gente que conforma a la organización es la ventaja competitiva determinante.

De acuerdo con la información presentada anteriormente, la presente investigación se orientó a estudiar lo siguiente:

¿Existe relación entre las Competencias (genéricas y específicas) y la Efectividad Organizacional? Caso Excélsior Gama Supermercados C.A

Preguntas específicas o asociadas a la investigación:

1. ¿Cuál es el modelo de competencia utilizado en Excélsior Gama Supermercados C.A?
2. ¿Cuáles son las competencias genéricas que Excélsior Gama Supermercados C.A considera deben estar presentes en sus trabajadores?
3. ¿Cuáles son las competencias específicas que Excélsior Gama Supermercados C.A considera deben estar presentes en los trabajadores pertenecientes a la muestra de estudio?
4. ¿Se manifiestan en los trabajadores colaboradores que conforman la muestra de estudio las competencias específicas que Excélsior Gama Supermercados C.A considera

necesarias?

5. ¿Existe relación entre el grado de relación entre el cumplimiento de metas y objetivos de los colaboradores de la muestra de estudio con las competencias específicas de los cargos que ocupan que Excélsior Gama Supermercados C.A considera necesarias para los trabajadores multifuncionales.
6. ¿Existe relación entre la efectividad organizacional basada en el desempeño presentado en los colaboradores pertenecientes a la muestra de estudio con las competencias específicas que Excelsior Gama Supermercados C.A considera necesarias para los trabajadores multifuncionales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Evaluar el Modelo de Competencias y la Efectividad Organizacional en Excelsior Gama Supermercados C.A.

Objetivos Específicos:

1. Definir el modelo de competencias laborales utilizado en Excélsior Gama Supermercados C.A.
2. Detallar las competencias genéricas que Excélsior Gama Supermercados C.A considera deben estar presentes en sus trabajadores como multifuncionales.
3. Describir las competencias específicas que Excélsior Gama Supermercados C.A considera deben estar presentes en los trabajadores pertenecientes a la muestra de estudio como multifuncionales.
4. Conocer si se manifiestan en los colaboradores que conforman la muestra de estudio las competencias específicas que Excélsior Gama Supermercados C.A considera necesarias para los diferentes cargos que ocupan estos trabajadores como multifuncionales
5. Analizar el grado de relación entre el cumplimiento de metas y objetivos de los colaboradores de la muestra de estudio con las competencias específicas de los cargos que ocupan como multifuncionales.
6. Analizar el grado de relación entre la efectividad organizacional basada en el desempeño de los colaboradores de la muestra de estudio con las competencias específicas de los cargos que ocupan como multifuncionales.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los antecedentes y a los marcos conceptuales de las variables, en la presente investigación, se pretendió rechazar o aceptar la hipótesis planteadas a continuación, evaluando y analizando los conceptos claves y el entorno en el cual se va estudiar. Esto se busca al aceptar o rechazar las siguientes hipótesis:

H1: Existe relación entre las competencias específicas y la efectividad organizacional.

Ho: No existe relación entre las competencias generales y la efectividad organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Definición de Competencia

A continuación se presentan algunos conceptos de Competencia de distintos autores:

De acuerdo a Boyatzis (1982) citado en Rábago-López (2010), en unas primeras definiciones operativas y utilizando el esquema evaluar Entrevistas de Eventos Conductuales [EEC] referidos de o a las competencias son "características subyacentes de un individuo que está casualmente relacionada a un desempeño efectivo o superior en un trabajo".

Para mediados de la década de los 90's, nos encontramos diferentes definiciones del término de Competencias. A continuación presentaremos algunas en orden cronológico:

Spencer & Spencer (1993, p. 122), definen el término como características fundamentales del hombre e indican "Formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo". De igual manera, Arnold & McKenzie (1992) conceptualizan el concepto de competencia como los "conocimientos, habilidades y /o conductas transferibles al contexto específico de la organización".

Por otro lado, Mertens (1996, p. 61-62), señala que una competencia es la "capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado" a los efectos de la experiencia en Francia, Levy- Leboyer (1997), indican que son un "repertorio de conocimientos que integran

aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos, que unas personas dominan mejor que otras, los que las hace eficaces en una situación determinada". Posteriormente, en los siguientes años diversos autores estudiaron tal concepto. Uno de ellos fue Luis Sagi-Vela (2004), el cual definió la competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Por último, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el término competencia, como *"la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral" plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada''* (Vargas, 2004).

Conforme a los conceptos anteriormente planteados, se puede concluir que el concepto de competencia es un término que agrupa distintas habilidades, conocimientos y aptitudes, lo cual repercute en la conducta del individuo y en el desempeño.

De todas las definiciones estudiadas, uno de los autores que más profundizaron el concepto de competencias fue Spencer & Spencer (1993) a manera de un abordaje teórico metodológico muy relevante bajo un enfoque psicológico propio de la Escuela Norteamericana en cuanto al tema de competencia laboral. Para estos autores el término competencia es "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación". Para explicarlo con más detalle, a continuación se desglosa el concepto:

- **Característica subyacente**, nos referimos a 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. Por otro lado estos autores agregan que la competencia es

- **Causalmente relacionada,** debido a que causa o predice la conducta y el desempeño, asimismo actúa como un
- **Criterio referenciado,** ya que predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. (Citado en Spencer & Spencer, 1993)

1.2 Características Subyacentes Hay-Mcber:

Las características subyacentes se dividen en cinco componentes de acuerdo al enfoque psicológico de Hay-Mcber (1992):

- **Motivos:** Los motivos "impulsan, dirigen y seleccionan" la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.
- **Rasgos:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Auto-Concepto:** Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona.
- **Conocimiento:** Información que una persona tiene en áreas de contenido específico.
- **Destreza:** La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. (Citado en Spencer & Spencer, 1993)

1.3 Aspectos de las competencias

Según Spencer y Spencer (1993) citado en Rábago- López (2010) las competencias incluyen lo siguiente: Nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, generando un determinado resultado.

1.4 Enfoques para determinar las competencias

Existen diversos enfoques o modelos para determinar las competencias. Sin embargo, es importante señalar que no existe un método único para identificar y así mismo analizar las competencias, ya que la implementación de esta dependerá de cada organización y del enfoque asimilado para ello.

1.4.1 Enfoque Conductual

Hace énfasis en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que realizan de manera adecuada su labor y que sus resultados son esperados por la empresa, para determinar sus características y competencias a fin de definirles un puesto dentro de esta. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una fuerte influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. (Mertens, 1996). Para este enfoque el concepto de competencia es definido como la "Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado" (Mertens, 1996, pág. 61)

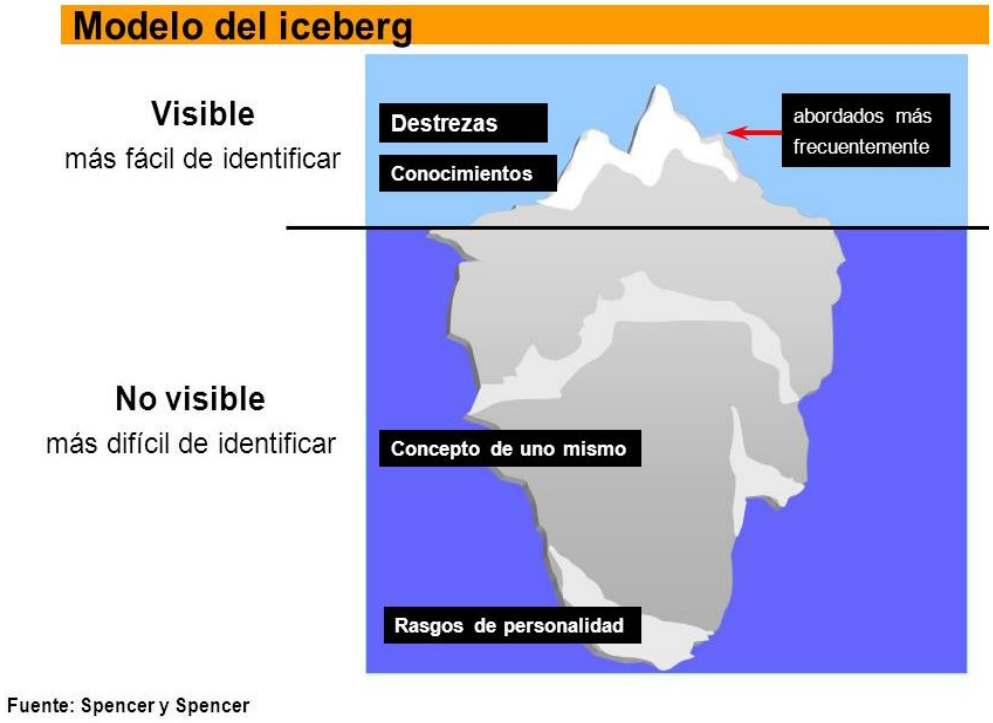
Adicionalmente, de acuerdo a CIDEC (2000), citado en Becerra & Campos (2012) este enfoque integra el concepto de desempeño sobresaliente, que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, buscando identificar los atributos de los trabajadores más exitosos a través de la investigación educativa.

Spencer y Spencer (1993) mencionan que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles (de verificación directa y/o tangible)	**Variables no visibles (de verificación indirecta y/o intangible)**
Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien. **Conocimientos:** Lo que una persona sabe de un área particular.	**Valores / Roles sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros. **Autoimagen:** La forma en que una persona se ve a sí misma. **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual. **Motivos:** Pensamientos y preferencias que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile, 2004)

Los autores plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia que se presenta a continuación, en la página siguiente:

Figura N° 1. Modelo de Iceberg, Spencer & Spencer

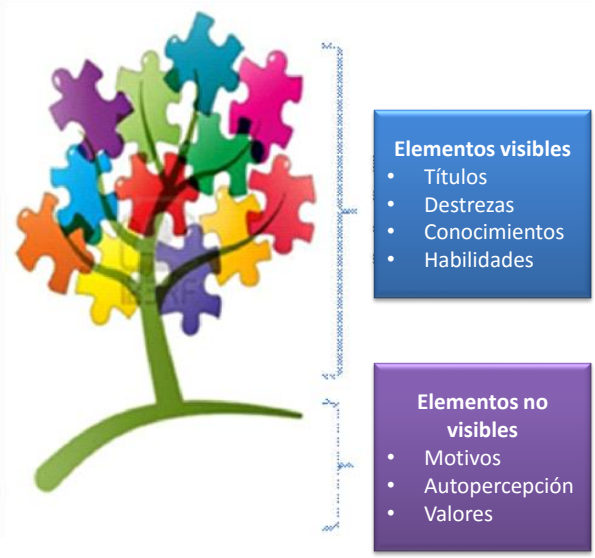


Fuente: Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at Work. New York: John Wiley & Sons.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997)

señala que hay un vínculo de vida en tanto se considera el Ser, Hacer, Valorar y Tener en un enfoque coherente y en tal sentido propone de manera simbólica no un iceberg que va flotando sino un árbol que arraigado es vital y dinámico, cíclico y con resultados y con fuerte intercambio con el ambiente.

Figura N°2: Árbol de competencias.



Fuente: Levy-Leboyer, Claude, (1997). 'La gestión de las Competencias', Adaptado por García y Ruiz (2018)

Mertens en 1996, señala una taxonomía con referencia a diversos enfoques de competencias laboral. La cual se indica a continuación:

1.4.2 Enfoque Funcional o de Tareas o inglés

Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, ya que su funcionamiento depende de sus relaciones con el

mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996). Para este enfoque el concepto de competencia de acuerdo a Maisselot (2005) citado en citado en Becerra & Campos (2012) se define como la "Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto".

El modelo funcional es aplicado a la identificación de competencias, para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas, identificando tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado, o la solución de un problema. (Becerra & Campos, 2012). Este enfoque consiste en la medición de resultados, para identificar el principal objetivo de la organización y el área de ocupación, es decir, parte de un objetivo principal, hasta llegar a identificar la competencia. (Mertens, 1996)

La característica principal de este enfoque es que, no solo se centra en los resultados del trabajador, sino que también describe de forma concreta las funciones claves de la actividad productiva orientadas al puesto de trabajo y a las responsabilidades respectivas.

1.4.3 Enfoque Constructivista

Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral o contexto de acuerdo a los aportes y experiencias de Gonczi y Athanausu citada por Mertens (1996) en el que se desenvuelven. Este enfoque plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y

comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens, 1996)

Para este enfoque el concepto de competencias es definido como las "Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional". (Tobón, 2006. pág. 20). En los momentos iniciales de la identificación de competencias, debe hacerse énfasis en el análisis de las disfunciones que son causa la ausencia de calidad y de baja eficacia, con la finalidad de evitar la identificación de competencias ignorando posibles problemas de estructura social o productividad en las organizaciones. (Mertens, 1996).

Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el modelo constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales. (Becerra & Campos, 2012)

En resumen, estos tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

Las normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación o de la tarea.

El mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona o se denomina enfoque del tipo psicológico.

Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto, considerando el contexto.

1.5. Características de las competencias

- **Es un concepto multidimensional:** La competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Las competencias están asociadas a un conjunto de indicadores y un listado de conocimientos, habilidades, y actitudes.
- **Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí:** La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa.
- **Carácter de permanencia en el tiempo:** La competencia tiene un carácter permanente en el tiempo, puede variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que la aportación varié en sí.
- **Para que sea competencia debe ser aplicada:** Las competencias deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo. No es suficiente saber sino, saber hacer.
- **Su aplicación supone la consecución de un logro:** La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. Si la persona no tiene la competencia no se logra lo que se desea, en ese caso no es competente.
- **La competencia es mensurable:** La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables. Si se desea medir la competencia de una persona se puede llevar un proceso de análisis y observación. (Sagi Vela, 2004)

1.6 Elementos Característicos de las competencias

Cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. (Dalziel, 1996)

- **Motivo:** Es una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
- **Rasgo de carácter:** Es una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.
- **Concepto de uno mismo:** Es medido por medio de un test de respuestas, en el que se le pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.
- **Contenido de conocimientos:** La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo demuestran que el contenido de conocimientos rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de aquellos otros que tienen una actuación media.
- **Capacidades cognoscitivas y de conducta:** Pueden ser ocultas u observables.

1.7. Tipos de Competencias

Según Dalziel (1996), las competencias pueden ser de dos tipos:

- **Competencias diferenciadoras:** Son aquellas que distinguen a un trabajador de actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- **Competencias Umbral o esenciales:** Son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Según Vargas (2002), las competencias pueden ser:

- **Competencias Básicas:** Aquellas que se adquieren como resultado de la educación básica. Como por ejemplo las habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral y matemáticas básicas.
- **Competencias Genéricas:** Se refieren a comportamientos laborales, propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la

integración hacia tecnologías de uso general.

- **Competencias Específicas:** Están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas a sus características tecnológicas.

Según Raelin (1995) citado en Naranjo (1997), las competencias son:

- **Esenciales:** Aquellas necesarias para una actuación promedio o mínimamente aceptada.
- **Diferenciadoras:** Discriminan la actuación laboral por o muy por encima del promedio establecido.
- **Técnicas y/o Personales:** Hacen referencia a capacidades por conocimientos y habilidades.
- **Genéricas:** Relacionadas con el nivel técnico y el contenido del trabajo en sí.
- **Orgánicas:** Se refieren a una compañía en especial, ajustadas a requisitos y planes de acción de Corporaciones.

1.8 Evaluación de Competencias Gerenciales

Muchos autores han hablado acerca de los productos o resultados de la gestión de competencias del Gerente o de los empleados o trabajadores o de la naturaleza de trabajo (Díaz y Boscán, 1995). Algunos de estos son:

- Eficiencia organizativa.
- Productividad.
- Maximización de la utilidad.
- Crecimiento organizacional.
- Estabilidad organizacional.

Y esto es la esencia de las evidencias de su constatación y del uso posterior de los resultados tanto en el plano individual, Grupal, de Equipos, organizacional e inclusive societal.

1.9 Gestión por competencias

La gestión por competencias es una metodología o modelo de gestión de recursos humanos que ha ido apareciendo en los últimos años, el cual hace énfasis en la aplicación del modelo en toda la Gestión, y sobre todo acompañando el proceso. (Sagi Vela, 2004)

1.9.1 Beneficios derivados de una gestión por competencias:

- De carácter estratégico: Distribución y agrupación de las aportaciones necesarias para ejercer las actividades relevantes de la organización.
- Genera mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios del entorno. Si el empleado se encuentra más capacitado y competente resulta más sencillo asumir los cambios y riesgos que se vayan produciendo.
- Mayor flexibilidad y uso eficiente de recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo. (Sagi Vela, 2004)

Adicionalmente, existen otros beneficios que generan la gestión por competencias en los recursos humanos, los cuales explicaremos a continuación:

- Genera una plantilla más formada, multihábil, polivalente y motivada.
- Reducción del número de niveles de la estructura organizativa generada por el aumento de la capacidad técnica.

- Reducción de costos laborales.
- Cobertura de puestos vacantes a través del reclutamiento interno.
- Simplificación en la gestión y administración de personal de la organización.
- Genera empleabilidad como característica en la fuerza laboral. (Sagi Vela, 2004)

1.10 Agrupaciones de Competencias:

A continuación en la siguiente página se muestra la agrupación de competencias propuestas por Spencer y Spencer (1993)

Tabla N°1: Tabla de Competencias Spencer & Spencer

Grupo de Logro y Acción	-Orientación al logro -Preocupación por orden, calidad y seguridad -Iniciativa -Búsqueda de Información
Grupo de Ayuda y Servicio	-Compresión Interpersonal -Orientación de Servicio al Cliente
Grupo de Impacto e Influencia	-Impacto e Influencia -Conciencia Organizacional -Formación de Relaciones y Contacto
Grupo de Competencias Gerenciales	-Desarrollo de los demás -Dirección: Asertividad y uso del poder -Trabajo en equipo -Liderazgo de Equipo
Grupo de Competencias Cognitivas	-Pensamiento Analítico -Pensamiento Conceptual -Experiencia Técnico/Profesional y Gerencial
	-Autocontrol -Autoconfianza

Grupo de Efectividad Personal	-Flexibilidad -Compromiso Organizacional

Fuente: Spencer y Spencer (1993). Adaptado por García y Ruiz (2018)

Adicionalmente, a la variable de competencia, en la presente investigación se pretende estudiar la variable efectividad organizacional, a fin de correlacionar ambas variables y conocer si las mismas se influyen de manera recíproca, sin determinar causalidad.

Posteriormente, luego de haber abordado el término de competencia, se procede a definir todo el marco conceptual de la segunda variable de investigación **la efectividad organizacional**.

2. Definición de Efectividad

La Efectividad organizacional según el Modelo de Katz y Kahn (1981:185) es definida como el *"grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo necesita".* Al evitar así, la entropía y tener la homeostasis correspondiente para mantenerse.

Por otro lado, el diccionario de la Real Academia Española define el término efectividad como la "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera". Curiosamente, existen pocos escritos acerca de la efectividad. Sin embargo, el diccionario Petit Robert nos permite derivar algunos conceptos de este término. (Citado en Payette, 1990)

De acuerdo a Price (1968), la efectividad organizacional se define como el grado de metas cumplidas.

La eficiencia es la capacidad de producir el máximo cual queda determinado por una

combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que de resultados con el mínimo de esfuerzos de gastos, la eficacia es obtener y lograr los resultados planificados en tiempo y espacio. (Payette, 1990). El autor define la efectividad como aquello que produce el efecto esperado y que efectivamente genera un espacio en la mente del cliente y/o consumidor que asegura su lealtad. (Payette, 1990).

De acuerdo a Cervera-Solórzano (2011) la eficacia y la eficiencia son dos conceptos íntimamente relacionados con el quehacer interno de las organizaciones hoy en día. Entonces, al contrastar ambos conceptos tenemos que la eficiencia organizacional sirve para la evaluación y comparación de las organizaciones, partiendo de cifras calculadas y presentadas por los funcionarios de la organización en evaluación. También, (Hodge, Anthony, & Gales, 2005) indican que le Eficiencia y la innovación permanente mejoran los diversos niveles de la organización y ello da pie para le efectividad. En cambio, la efectividad organizacional tiene un sentido social, ya que son los seres humanos, ya sea en forma individual o en grupos, que de alguna manera están relacionados e interesados con la organización quienes la van a juzgar como efectiva o no, y esto lo harán con base a sus demandas y expectativas y que tan bien la organización se ha adaptado para satisfacerlas.

En base a lo expuesto, en el ámbito de las organizaciones el concepto de efectividad expresa que la organización es efectiva porque logra una utilidad en su operación, o porque da un servicio adecuado a sus clientes o simplemente porque alienta a los empleados a realizar su mayor esfuerzo.

2.1 Modelos de la Efectividad Organizacional

2.1.1 Acción Cooperativa Chester Barnard (1938)

De acuerdo a Barnard (1938), la eficiencia es sinónimo de equilibrio, en el sentido de que una organización es eficiente si satisface los motivos personales de los miembros y participantes de la organización. Si se satisfacen sus motivos personales, continuarán con su esfuerzo cooperativo. El equilibrio o balance se da entre la carga de trabajo del individuo y sus satisfacciones personales. Si se logra este equilibrio, el individuo continuará con su esfuerzo. (Cervera, 2011)

2.1.2 Modelo de contradicciones de Richard Hall (1996)

Según Hall (1996), "hacerlo bien es ser efectivo" (pág.268). Desde el punto de vista organizacional las partes involucradas pueden tener distintos puntos de vista y contrastantes sobre la efectividad de la organización, es decir para algunas empresas puede ser efectiva un elemento y para otras no. (Cervera, 2011)

El presente modelo está basado en los siguientes cuatro puntos:

- El análisis de las restricciones ambientales.
- Las organizaciones tienen metas múltiples y conflictivas.
- Existen grupos de interés internos y externos, los cuales son afectados por la organización.
- Consideración del marco temporal. (Cervera, 2011)

2.1.3 Determinantes de la efectividad de Penning y Goodman

Para Penning y Goodman (1977), la organización está constituida por subsistemas o subunidades interdependientes entre sí, los cuales van a tener intereses comunes que trataran de alcanzar. (Cervera, 2011)

Los autores al analizar por dentro de las organizaciones establecen la importancia de las

diferentes subunidades que las conforman. Dicha importancia va a depender del poder que adquieran. Este poder proviene del grado de habilidad que muestren las subunidades para hacer frente a las contingencias, a lo insustituible de sus actividades y al centralismo en el flujo del trabajo. Entonces, aquellas que muestren estos tres elementos serán considerados un componente de la efectividad, ya que al comportarse como un sistema, las subunidades son interdependientes, y por lo tanto van a influir en las actividades de otras subunidades. Es decir, cada una de las subunidades de la empresa va a influir en la efectividad organizacional como un todo. (Cervera, 2011)

2.2 Enfoques de la Efectividad Organizacional de acuerdo a Daft & Daft (2007)

Las organizaciones obtienen recursos del entorno, los cuales se transforman en operaciones que regresan al entorno. Los enfoques tradicionales para medir la efectividad contemplan diferentes partes de la organización y miden los indicadores relacionados con los insumos, la producción o actividad interna.

2.2.1 Enfoque de metas

Este identifica las metas de resultados de una organización y evalúa cuán bien alcanza dichas metas la organización. Es un modelo lógico porque las organizaciones intentan alcanzar ciertos niveles de producción, utilidades o satisfacción del cliente. Las metas importantes que deben tomarse en consideración son las metas operativas, porque las metas oficiales (misión) suelen ser abstractas y difíciles de determinar.

Los indicadores con el enfoque de metas incluyen:

- Rentabilidad: la ganancia positiva de operaciones de negocios o inversiones después de restar los gastos

- Participación de mercado: el porcentaje del mercado que la empresa está en posibilidad de captar en relación con los competidores.
- Crecimiento: la capacidad de la organización para aumentar sus ventas, utilidades o base de clientes con el tiempo.
- Responsabilidad social: el nivel en que la organización sirve a los intereses de la sociedad, así como a sí misma.
- Calidad del producto: la capacidad de la organización para tener productos o servicios de alta calidad.

2.2.2 Enfoque basado en los recursos

Se centra en el aspecto de los insumos para el proceso de transformación, como se observa en la figura. El enfoque supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas. Los indicadores de recursos de efectividad abarcan las siguientes dimensiones:

- Posición de negociación.
- Habilidades de quienes toman las decisiones en la organización para percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo.
- Habilidades de los gerentes para usar recursos tangibles (por ejemplo, suministros, personas) e intangibles (por ejemplo, conocimientos, cultura corporativa) en las actividades organizacionales diarias para lograr un mejor desempeño.
- Habilidad de la organización para responder a los cambios en el entorno.

2.2.3 Enfoque del proceso interno

La efectividad se mide como eficiencia y salud organizacional interna. Una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido. Los empleados están contentos y

satisfechos. Las actividades de los departamentos se entrelazan para garantizar una alta productividad. En este enfoque no se toma en consideración el entorno externo. Los indicadores del proceso interno incluyen:

- Una cultura corporativa sólida y adaptable y un clima laboral positivo.
- La eficiencia operativa, como el uso de recursos mínimos para obtener resultados.
- Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones.
- Crecimiento y desarrollo de los empleados.

Figura N° 3: Enfoques tradicionales para medir la Efectividad Organizacional

Fuente: Daft, R. L., & Daft, R. L. (2007). Teoría y diseño organizacional

El enfoque utilizado en la presente investigación, es el enfoque de los procesos internos, ya que a partir de los resultados de productos y servicios, estudiamos y analizamos la efectividad organizacional.

2.3. Medición de la efectividad organizacional

Estudios recientes sobre la efectividad organizacional señalan que las organizaciones se encuentran actualmente en posición de afirmar que poseen los medios para medir la efectividad a través de criterios de desempeño. (Nieto, 2007)

Thorndike encontró que "la productividad, las ganancias netas y el grado en el cual la organización cumple sus misiones son las más comunes medidas o índices de efectividad" (Thorndike, 1949, p. 121). (Nieto, 2007)

Price (1968) propone el primer trabajo importante acerca de la efectividad de las organizaciones en su inventario de proposiciones. El autor menciona que idealmente, una medición estandarizada de efectividad debe ser desarrollada y aplicada para todo tipo de organizaciones. Solo asi es posible clasificar las organizaciones sobre un continuo rango que va del alto nivel al bajo nivel de efectividad. Por ende, es necesario partir de este ideal para la construcción de un inventario de proposiciones acerca de los determinantes de la efectividad en las organizaciones. (Nieto, 2007)

Price en su estudio considero necesario construir un inventario de proposiciones de la efectividad de las organizaciones. Se asume que una medición estandarizada de efectividad debe clasificar la organización no diferentemente de las diferentes mediciones de efectividad las cuales son usadas, datos acerca de las mediciones de la efectividad son incluidos en este inventario. Estas mediciones son:

1. **La productividad:** El radio de salidas y entradas.
2. **La moral:** El grado en el cual los motivos individuales son gratificados.
3. **La conformidad:** El grado en el cual el cambio corresponde a las normas.
4. **La adaptabilidad:** El grado en el cual un sistema es flexible.
5. **La institucionalización:** El grado en el cual las decisiones de un sistema social son

apoyadas por su entorno.

Se asume que dichas cinco variables son generalmente y positivamente relacionadas con la efectividad. (Nieto, 2007)

Hall y Clark (1977) mencionan que en el modelo de las metas, algún juicio acerca de la efectividad depende sobre proporcionar un juego de metas ordenadas y en proporcionar una evaluación de medios alternativos para alcanzarlos. Es posible concebir la efectividad sobre una meta particular o un juego de metas desde el punto de vista de la comunidad, y desde el punto de vista de los individuos que han venido siendo servidos o procesados por las organizaciones. (Nieto, 2007)

Las últimas investigaciones importantes acerca de la efectividad organizacional han estado proponiendo de manera reiterada solamente un conjunto tentativo de ideas, todas ellas argumentando que la teoría general de sistemas podría aportar un enfoque más real acerca de la efectividad y su medición, Cunningham (1977) dice que hacen falta muchas más investigaciones para desarrollar un conocimiento certero acerca de los componentes de la efectividad. El autor menciona que casi no existe consenso acerca de estos componentes relevantes, sus interrelaciones y los efectos que ejercen sobre las acciones directivas. (Nieto, 2007)

Respecto al tema, Campbell (1977) presenta en la teoría contemporánea un modelo que está basado en el enfoque de participantes múltiples, tomando en cuenta el modelo de metas y la teoría general de sistemas. El modelo de dimensión de tiempo de la efectividad es el producto de diversos estudios que señalan como medidas de efectividad, la producción, la eficiencia y la calidad, las cuales están estrechamente interrelacionadas. Estas dimensiones se muestran en la siguiente tabla.

Tabla N°2: Modelo de dimensión de tiempo de la efectividad organizacional.

Variable	Definición
Producción	Es la capacidad de la organización para producir la cantidad de bienes y servicios que demanda el entorno. El concepto excluye alguna consideración de eficiencia. Las medidas de la producción incluyen los beneficios, las ventas, la cuota del mercado, los productos procesados, etc. Estas medidas se relacionan directamente con la producción consumida por los consumidores y clientes de la organización.
Eficiencia	Es la relación entre insumos y resultados. Las medidas de la eficiencia incluyen la rentabilidad de los fondos propios o de los activos, el costo por unidad, las mermas y desperdicios, el tiempo perdido, el costo por producto, por empleado o por cliente, las tasas de ocupación, etc. Las medidas de eficiencia inevitablemente se expresan como tasas o relaciones; las relaciones entre beneficios y costos, resultados y tiempos son las formas usuales de estas medidas.
Calidad	Son características o medidas estándares de excelencia. La calidad es una medida del grado en el cual algunas cosas encuentran un estándar.
Flexibilidad	Es el grado en que la organización puede responder a los cambios internos y externos. Se refiere a la capacidad de la dirección para percibir los cambios en el ambiente y dentro de la misma organización. La organización arriesga su supervivencia en la medida en que no pueda o no quiera adaptarse.
Satisfacción	Es el grado en que la organización satisface las necesidades de sus empleados. Nosotros utilizaremos el término satisfacción para referirnos a este criterio. Las medidas de la satisfacción incluyen las actitudes de los empleados, la rotación, el ausentismo, la impuntualidad y las quejas.

Fuente: Campbell, J. (1977). *On the nature of organizational effectiveness.* Paul S. Goodman and Johannes M. Penning, (Ed.), San Francisco, U.S.A.: Jossey-Bass. pp. 36-39.

Fuente: Nieto (2007) La efectividad organizacional y la personalidad tipo" a" en directivos de talleres aeronáuticos de la zona metropolitana del valle de México (Tesis de Doctorado).

2.4. Importancia de la efectividad

En la medida en que todos deseamos que nuestras acciones producen unos efectos y que

ellos tengan lugar cuando actuamos con tal intención. Cada vez que alguien quiere obtener unos resultados o conseguir unos objetivos y no conoce cómo actuar para alcanzarlos o si es capaz de llevar a cabo las conductas necesarias decimos que ese alguien es ineficaz. Esta persona experimenta entonces tal situación con un sentimiento de impotencia, esencialmente negativo, pues no tiene control de la conducta necesaria o no tiene control de resultado. También en este caso surge el sentimiento de impotencia por cuanto las personas necesitamos tener una suerte de sentimiento de control de nuestro entorno, es decir, precisamos: Saber lo que es necesario hacer para conseguir un resultado, sentirnos capaces de hacer lo que es necesario y que, haciéndolo, conseguimos los resultados esperados, creer que nadie tiene control de destino sobre nosotros. (Sánchez, 1997)

Lo mismo que ocurre con las personas ocurre con las organizaciones. Estas han sido diseñadas como medios para conseguir unos objetivos, de manera reiterada y para ello fueron creadas; la razón de ser de cualquier organización formal es permitir o facilitar la consecución de unos objetivos que, de otra manera, no es posible o tendrían un costo superior. Y debemos considerar también que las organizaciones no existen sin las personas. La persona es eficaz si lo es el resultado de su actuación. (Sánchez, 1997)

De ahí la importancia de la efectividad, Los objetivos de las organizaciones son a veces de naturaleza estrictamente económica y entonces la organización es un medio para obtener un beneficio, que puede derivar de un menor coste productivo, de una mayor producción o productividad, de una mayor calidad. Otras veces el objetivo tiene que ver con la adquisición y desarrollo de habilidades y competencias humanas; en otras se relacionan con seguridad de bienes y personas; entre otros.

Consecuentemente, una organización es efectiva cuando consigue los objetivos que se han definido como tales. (Sánchez, 1997) Pero las organizaciones, al igual que las personas

particulares, no suelen conseguir plenamente sus objetivos sino que los alcanzan en un mayor o menor grado o proporción, constituyéndose estos logros en metas alcanzadas del objetivo. Esto significa que las personas y las organizaciones no somos eficaces o ineficaces, sino relativamente eficaces y alcanzamos el 40, el 80, el 95 y, a veces, el 100 por 100 de los objetivos pretendidos. Esto quiere decir que la ineficiencia en realidad pudiera no existir o, en todo caso, equivaldría a un 0 por 100 de eficiencia. (Sánchez, 1997) Aspecto que no sucede con alguna frecuencia.

2.5. Gestión efectiva

Por gestión efectiva, se entiende la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados, tanto en el plano operativo como táctico y organizacional, que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano y largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo. (Merli, 1997)

Cuando se habla de “importantes resultados operativos”, se hace referencia a resultados significativamente mayores que los que existían con anterioridad. El primer país que utilizó en gran escala el concepto y los enfoques relacionados con la gestión efectiva fue Japón. (Merli, 1997)

Como un ejemplo de gestión efectiva podemos mencionar el caso de la planta Philips Sud, en Bari, Italia. En 1983, esta planta estaba compitiendo por su subsistencia, contra Philips Taiwán. “Tenemos exceso de capacidad de producción y una de las dos plantas debe ser cerrada. Dejemos que gane la mejor” Bari logró batir a Taiwán. Los condensadores de cerámica se siguen produciendo en Bari y no en Taiwán. (Merli, 1997)

Otro ejemplo significativo es el de Michelin Italia. En los últimos años esta empresa logró

obtener mejoras sustanciales de los resultados como consecuencia de una amplia variedad de acciones coordinadas, que abarcan desde cambios en la organización hasta la implicación de todo el personal en la consecución de los objetivos de la empresa. Uno de los resultados logrados en esta planta es que la misma ha sido capaz de incrementar su productividad en un 10 por 100 anual durante cuatro años seguidos y al mismo tiempo, mejorar la calidad, reducir el plazo de entrega, bajar los costes de mantenimiento y mejorar la flexibilidad. (Citado en Merli, 1997). A los efectos de visualizar las variables involucradas tenemos la siguiente gráfica:

Figura N°.4: Modelo de investigación planteado.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado por García y Ruiz (2018)

2.6 Efectividad Organizacional y Desempeño

El desempeño se refiere a la contribución de los miembros a las metas de la organización, en este caso podemos hablar de un mejor o peor desempeño en la medida en la que la conducta del sujeto contribuya o no al funcionamiento de la organización. El desempeño o rendimiento laboral ha sido relacionado con múltiples factores uno de esto es la **eficacia o efectividad**. (Hernández y Marchant, 2015).

El desempeño según Campbell (1991) denota las consecuencias o resultados de la acción. Existen ciertas conductas que contribuyen a la consecución de las metas organizacionales y que sin embargo no son observables. En este caso, el desempeño solo puede ser inferido a partir de los resultados de dichas conductas. Es decir el desempeño evidencia las acciones que contribuyen a la consecución de las metas organizacionales. Al relacionar la Eficacia y el desempeño, decimos que través del desempeño se evidencia el logro y resultados esperados. (Hernández y Marchant, 2015)

2.7 Evaluación de Desempeño Excélsior Gama Supermercados C.A

A fin de medir el nivel de desempeño de cada uno de los empleados en pro del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales definidas previamente para cada área, la organización ha elaborado un instrumento, el cual está estructurado y pretende evaluar los siguientes factores:

- **Factores por descripción de cargo**: Son aquellas responsabilidades descritas en la descripción de cargo.
- **Factores organizacionales:** Son aquellos parámetros y políticas establecidas por la empresa a nivel organizacional, como: las normas, cultura y políticas.
- **Factores por Competencias:** Contiene las competencias específicas del cargo descritas en el modelo de competencias (Anexo A) utilizado por la organización.

La evaluación de desempeño en la empresa Excélsior Gama Supermercados C.A, se mide de manera semestral a todos los trabajadores pertenecientes a la organización. Los trabajadores con desempeño **Bueno** y **Muy Bueno** obtienen un porcentaje distinto en los aumentos salariales. Adicionalmente, estos trabajadores obtienen oportunidades de desarrollo y Plan de Carrera, ya que solo se promocionan a los trabajadores que tienen un buen cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

1. Historia de Excelsior Gama Supermercados C.A

Trasciende más allá de sus 47 años de existencia y se remonta a la propia historia de su fundador, Don Manuel Da Gama, quien a la edad de 17 años, un día 03 de enero del año 1952, llega al Puerto de la Guaira procedente de la Isla de Madeira, Portugal. Con una exigente educación primaria un oficio, panadero, llega a Venezuela buscando nuevos horizontes y mejores oportunidades a aquella Europa de post- guerra. Esta cadena es producto de una interesante evolución que podremos enunciar en tres etapas:

- **De 1952 a 1969:** El Abasto.
- **De 1969 a 1989:** El Auto mercado.
- **De 1989 al presente:** La cadena.

1.1 El Abasto

Para el año 1956 compran el abasto **"La Aragueña",** una bodega quebrada que con esfuerzo y dedicación levantan hasta convertirla en un negocio exitoso, tres años más tarde la venden. Ya para el año 1959 toman la decisión de mudarse al este de Caracas y es cuando compran en los Palos Grandes el Abasto **"Todo Económico"** que luego cambia a su nombre a **"Abasto Excelsior".**

1.2 El Automercado

Para el año 1969 (19 de mayo) y gracias a la gran ayuda del Dr. Emilio Sosa, se logra hacer realidad un importante paso, montar el automercado. En un local de aproximadamente 280 m2 y en el Edificio colindante se instala el "Automercado Excelsior Gama, S.R.L." un moderno supermercado con tres (3) cajas registradoras, equipos y anaqueles de primera y todos los departamentos de vanguardia para la época: Carnicería, Pescadería, Frutería, Bodegón, y Perfumería.

Es también en esta época cuando Don Manuel escribe el lema de Excelsior Gama. **"Excelente calidad en sus Productos y Servicios",** un lema cuya visión permitió su vigencia hasta nuestros tiempos.

1.3 La Cadena

Corría el año 1989 y Don Manuel Da Gama, presidente y fundador, siente el cansancio de la misión cumplida, y ya para Arlindo se hacía pesada la carga. Es entonces cuando el negocio exige una decisión familiar darle continuidad a través de una segunda generación o mantener el esquema. Ante este dilema los hijos mayores de Don Manuel: Nelson y Luis Miguel, aceptan el reto y deciden ingresar al negocio.

Así, mientras uno remodelaba el supermercado de los Palos Grandes, el otro ayudaba a organizar la parte administrativa. Esta primera "aventura" arrojó resultados sorprendentes; de 3 cajas a 7, de los 280 m2 de piso de venta a 500 m2 y las ventas se duplicaron.

1- Sucursal de los Palos Grandes (Mayo 1969)

2- Sucursal la Tahona (Octubre 1989)

3- Sucursal Macaracuay Plaza (Mayo 1993)

4- Sucursal Vizcaya (Abril 1995)

5- Sucursal Santa Fe (Diciembre 1998)

6- Sucursal Manzanares (Abril 2000)

7- Gama Express Santa Eduvigis (Mayo 2002)

8- CEDIS (2002)

9- Hipercompacto Santa Eduvigis (Agosto 2004)

10- Gamaexpress San Bernardino (DIC 2004).

11- Gamaexpress Chuao (Abril 2006)

12- Gamaexpress Las Mercedes (Diciembre 2006)

13- Gamaexpress Santa María (Junio 2007)

14- Gamaexpress Macaracuay La Joya (Diciembre 2007)

15- Gamaexpress La Urbina (Marzo 2008)

16- Gamaexpress Macaracuay Plaza (Junio 2008)

17- Gamaexpress Caurimare (Noviembre 2008)

18- Hipercompacto La Trinidad (Diciembre 2008)

19- Gamaexpress La Trinidad (Septiembre 2009)

20- Gamaexpress Boleita Norte (Octubre 2009)

21- Gamaexpress Baruta (Diciembre 2009)

22- Gamaexpress Guatire (Enero 2010)

23- Gamaexpress Sebucan Norte (Mayo 2010)

24- Sucursal La California (Septiembre 2010)

25- Gamaexpress Santa Mónica (Noviembre 2011)

En el proceso de profesionalización fue gradual, y en la oficina principal se distribuye en cinco (5) vicepresidencias fundamentales: Administración y Finanzas, Operaciones y Proyectos, Tecnología de la Información, Recursos Humanos y, Comercialización.

Hoy por hoy, para Excelsior Gama lo constante ha de ser el cambio y la innovación buscando así interpretar las necesidades de sus clientes para darle respuesta de inmediato, siempre, por supuesto manteniendo la Excelencia y la Calidad como norte principal.

2. Visión de Excélsior Gama Supermercados C.A

Ser reconocidos en Venezuela como la empresa de autoservicios líder en satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

3. Misión de Excélsior Gama Supermercados C.A

Ofrecer al cliente productos y servicios de excelente calidad a precios competitivos,

inspirados en un modelo de autoservicio innovador y eficiente para contribuir con el desarrollo de los trabajadores, la empresa y el país.

4. Valores de Excélsior Gama Supermercados C.A

Los valores expresan las acciones de todos los trabajadores y equipos pertenecientes a Excélsior Gama Supermercados C.A:

- **Excelencia:** La base de todos nuestros procesos es la Calidad, constantemente buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes, trabajadores, aliados estratégicos, comunidad y accionistas.
- **Compromiso:** Comprometerse es ser tenaz, resistir y desafiar obstáculos. Ir más allá del simple cumplimiento del deber.
- **Honestidad:** Es la manifestación congruente de nuestros pensamientos, discursos y comportamiento (acciones) ajustados a los principios y la ética.
- **Innovación:** Estamos orientados a implementar nuevas ideas y soluciones para mejorar constantemente nuestros procesos. Es hacer las cosas diferentes. Ser creativos y originales. Es hacer cosas nuevas esperando mejores resultados. Es tener los pies en la tierra y los ojos en las estrellas
- **Trabajo en Equipo:** Es la integración de esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.
- **Vocación de Servicio:** Actitud positiva y alegre orientada al Placer de nuestro cliente, el servicio es nuestra razón de existir.

5. Objetivos de Excélsior Gama Supermercados C.A

- **Cumplimiento pleno de nuestros Valores**, de modo que todos nuestros actos se encuadren dentro del contexto ético y moral a que ellos nos comprometen, en el

logro de todos nuestros objetivos y metas.

- **Plena satisfacción de las necesidades e inquietudes de nuestros clientes**, con el más adecuado surtido, variedad y dotación de alimentos -y otros productos- de alta diferenciación, calidad y nivel de servicio, a precios competitivos.
- **Actitud flexible y abierta a cambios**, investigaciones e innovaciones tecnológicas, en búsqueda constante de más productividad -calidad, eficiencia y efectividad- en todos nuestros procesos, a través del análisis de indicadores de gestión, como medio para lograr otros objetivos y metas -altamente desafiantes- en todas las áreas y sucursales.
- **Equipo Humano con dominio de competencias y tecnologías**, altos niveles de motivación, disponibilidad, disposición, capacitación, confortabilidad, bienestar y compensación fija y variable -competitiva y atractiva- en un clima organizacional armonioso.
- **Desarrollo de relaciones con los proveedores** para que sean nuestros socios estratégicos a través de negociaciones ganar-ganar, que se cumplan plenamente por ambas partes y beneficien a nuestros clientes
- **Apoyo a la comunidad y preservación del medio ambiente**, a través del desarrollo de proyectos y programas de solidaridad social y cuidado del ambiente.
- **Incremento - en términos reales- de ingresos**, utilidades, rentabilidad y valor económico-financiero en todos nuestros negocios, manteniendo el riesgo bajo control.
- **Tiendas más competitivas -constantemente actualizadas con innovaciones-** que agreguen más valor y permitan la presentación de nuevos servicios que mejoren y complementen los existentes, para hacer las tiendas más cómodas, seguras y agradables, para todos.
- **Desarrollo y Crecimiento del negocio** en un intento sostenido de alcanzar nuestra

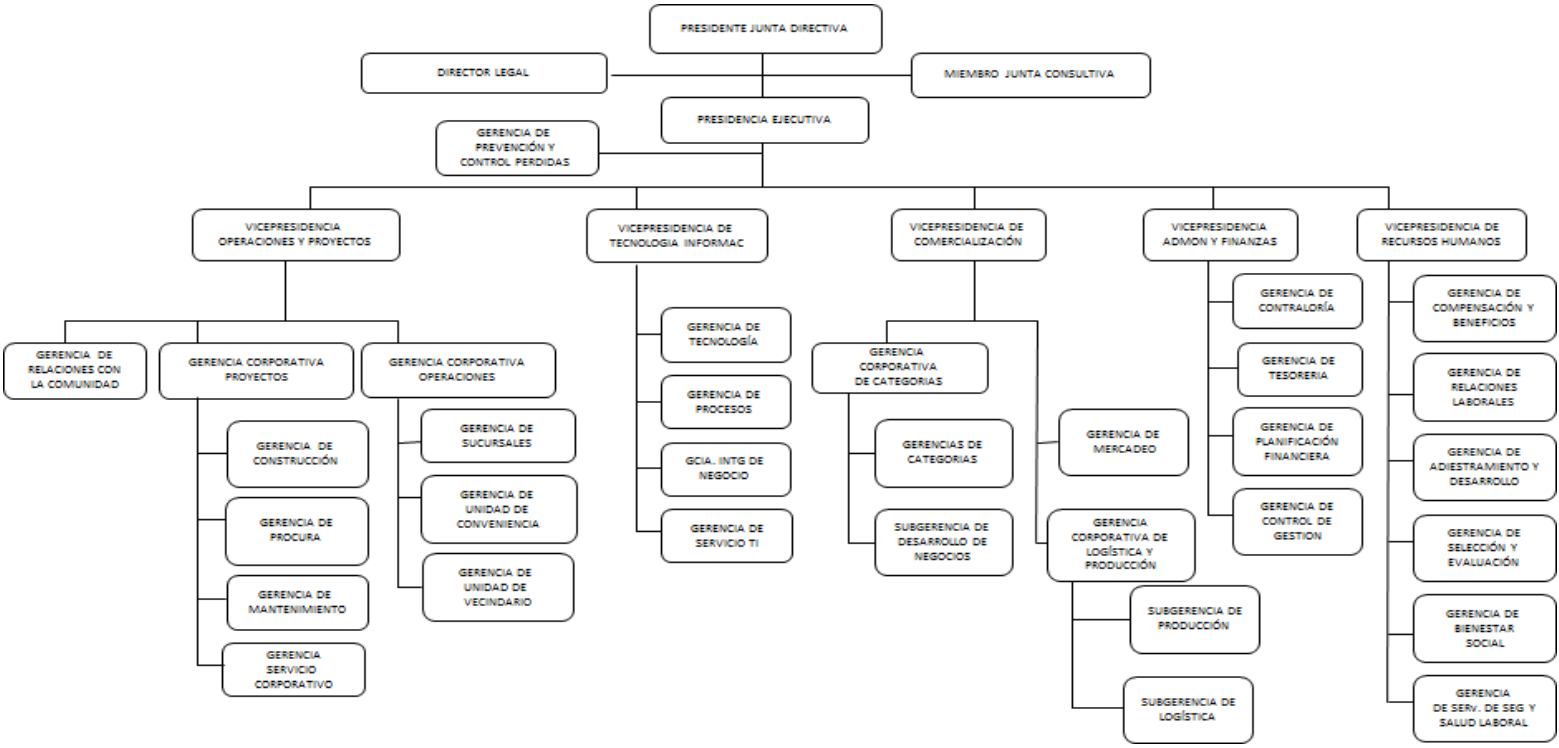
Visión, a través del cumplimiento de nuestra Misión y Lema.

- **Alineación de toda la Organización con nuestros Valores, Visión, Misión y Lema**, a través de Estrategias, Planes, Programas y Presupuestos a desarrollar-consistentes con él.

6. Descripción de Excélsior Gama Supermercados C.A Plus Sta. Eduvigis.

Es una de las sedes más grandes de la cadena de supermercados Excélsior Gama y fue inaugurada el **27 de agosto de 2004**. Cuenta con una infraestructura de más de 2500 m^2, se caracteriza por ser un hipermercado, diferenciándose de un supermercado tradicional. Este supermercado cuenta con distintos servicios como: Farmagama, Floristería, Gama gourmet, víveres, frutería, charcutería y carnicería, entre otros. Adicionalmente, esta sucursal dispone de una variedad de productos nacionales e importados con una cantidad cercana a 15.000 mil productos.

7. Organigrama general de Excélsior Gama Supermercados C.A



Fuente: Excelsior Gama

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de estudio

De acuerdo a los objetivos e interrogantes planteadas, el presente estudio se caracteriza por ser de campo, ya que durante la investigación se recabaron de forma directa todos los datos necesarios para el desarrollo de la misma, en su ambiente natural.

2. Diseño de investigación

Posteriormente, luego de haber definido el tipo de estudio a realizar y así mismo, establecido las hipótesis de investigación, se debe concretar cómo se van a responder las preguntas de la investigación, esto implica seleccionar y desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto o ambiente del estudio. (Hernández, Fernández & Baptista 1991)

El diseño de investigación según Christensen (1980) citado en Hernández, Fernández & Baptista (1991) hace referencia al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. En otras palabras, el diseño va guiar al investigador a alcanzar sus objetivos, así como también a responder las interrogantes que se han presentado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas.

2.1 Tipo de Diseño de Investigación

En la literatura sobre la investigación existen múltiples tipos de diseño de investigación, en el presente estudio utilizaremos la categorización expuesta por Campbell y Stanley (1996) citado en Hernández, Fernández & Baptista (1991), quien plantea dos tipos de diseño de investigación: Investigación experimental e investigación no experimental. La investigación experimental puede dividirse en preexperimentos, cuasiexperimentos y experimentos puros. Por otro lado, la investigación no experimental será subdividida en diseños transversales y diseños longitudinales.

De acuerdo a las interrogantes anteriormente expuestas y a las hipótesis de investigación, el tipo de diseño utilizado en el presente estudio es de carácter no experimental. Las investigaciones no experimentales se definen como aquellas en las cuales no se manipulan las variables, es decir, no se realiza ningún tipo de variación intencional de las variables independientes. En este tipo de investigación se busca la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En otras palabras Kerlinger (1979) c.p. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991) señala que "La investigación no experimental o expost-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". (p.116)

Adicionalmente, al mencionar los tipos de investigaciones no experimentales, el que más se adecua a nuestro problema de investigación es el diseño transaccional descriptivo, este tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. El procedimiento consiste en medir a un grupo de personas más variables y proporcionar un análisis. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

Esta investigación resulta ser de carácter descriptiva, debido a que se busca referir algunas características de un determinado fenómeno, utilizando un criterio sistemático que permita

poner en manifiesto su estructura o comportamiento. En este caso se busca describir las competencias y la efectividad organizacional en Excelsior Gama Supermercados C.A. Estas investigaciones parten de una descripción organizada y lo más completa posible de cierta situación y posteriormente se ofrecen recomendaciones o se trazan proyecciones futuras. (Citado en Sabino, 1996). De igual manera se considera correlacional para evaluar la relación entre las variables involucradas.

Asimismo, la presente investigación es de carácter **correlacional**, de acuerdo a Sabino (1996), un estudio correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. Es por esto, que dicho estudio se caracteriza por ser de carácter correlacional, ya que estableció el grado de la relación que existe entre **Competencias** y **Efectividad Organizacional**, sin buscar la causalidad entre ellas

3. Unidad de estudio y de análisis

La unidad de estudio escogida para llevar a cabo esta investigación es la organización Excélsior Gama Supermercados C.A., mientras que la unidad de análisis son los empleados que prestan servicio en la sucursal de Excélsior Plus Santa Eduvigis, en la categoría de trabajadores Multifuncionales.

3.1 Universo o Población

La población se define como un conjunto de N unidades de análisis, que constituyen el objeto de un estudio, donde N es el tamaño de la población. El término “población” podría sugerir un conjunto de seres humanos. Sin embargo, en estadística ese término tiene un significado mucho más general y hace referencia a un conjunto cualquiera de objetos. (Corbetta, 2007)

La población de estudio seleccionada para esta investigación está constituida por **220** colaboradores que conforman en su totalidad la plantilla de la sucursal Plus Santa Eduvigis, perteneciente a Excélsior Gama Supermercados C.A.

3.2 Muestra

La muestra según Sabino (1996) citado por Sampieri (1991) se define como una parte del todo de lo que llamamos universo, esta se utiliza para representar a la sumatoria de todos los datos. La muestra es efectivamente un subgrupo de la población y aunque pocas veces se puede medir a toda la población, se procede a seleccionar una muestra y se pretende que este subconjunto seleccionado sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras deben ser representativas.

Existen dos grandes ramas en donde es posible categorizar las muestras: Muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. La elección entre estas dos ramas se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis. (Sampieri, 1991)

Las muestras probabilísticas según Kish (1965) son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, dichas variables se miden con instrumentos de medición y posteriormente se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos en donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población escogida tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Este tipo de muestras tienen muchas ventajas, entre ellas una de las principales es que puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones. Es posible afirmar que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es el de reducir al mínimo este error, el cual se conoce como error estándar.

Las muestras no probabilísticas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria a juicio del investigador, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores y es muy probable que las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tiendan a estar sesgadas. Este tipo de muestras tienen muchas desventajas, una de estas es que, al no ser probabilísticas, no podemos calcular con precisión el error estándar. Sin embargo, también tiene algunas ventajas como su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (Sampieri, 1991)

La muestra delimitada para esta investigación es considerada una muestra **no probabilística**, ya que fue elegida de manera arbitraria o intencional en el estudio de este caso, tomando una de las sucursales de la población total, cuyo criterio de inclusión obedece al tamaño y la variedad de servicios que ofrece. Entonces, la muestra que seleccionamos para nuestra investigación fueron los empleados pertenecientes a la **Sucursal de Excelsior Gama Supermercados C.A Plus Santa Eduvigis** ubicada en la Av. Rómulo Gallegos 2da Av. Santa Eduvigis, cerca de la estación Parque Miranda, Distrito Capital, conformada por **220** empleados. Sin embargo no se tomarán como muestra, pues existe un muestreo adicional de carácter no probabilístico para todos los empleados que prestan servicio en esta sucursal, únicamente aquellos que se desempeñen en el cargo de **Multifuncional**, tanto en el turno de la mañana como en el de la tarde, es decir, nuestra muestra estaba conformada entonces por **35** empleados que cumplen con esta condición. Este muestreo no probabilístico es del tipo sujetos-tipos, el cual tiene por objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información obtenida a de inclusión través de la aplicación del instrumento de recolección de datos seleccionado y no la cantidad y estandarización. (Sampieri, 1991)

El cargo ***Multifuncional*** es uno de los principales cargos bases de la organización el cual se encarga de: atender, abastecer y procesar, todas las actividades referentes a las compras, surtido, exhibición de todas las áreas de la sucursal asignada siguiendo los lineamientos de la Gerencia de la Sucursal asignada y de la Gerencia Corporativa de Operaciones. Así mismo, cumplen los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Atienden los requerimientos de los clientes así como registrar y procesar sus compras.
- ✓ Realizan el abastecimiento de las neveras y anaqueles garantizando la disponibilidad.
- ✓ Asumen las funciones de cada área de la sucursal (víveres, pasillo, caja, cafetín, depósito)

Esta muestra fue seleccionada por las siguientes razones o criterios de inclusión:

- En primer lugar, es una de las sedes más emblemáticas y de mayor tamaño de las cadenas de Excélsior Gama Supermercados C.A.
- En segundo lugar, tiene el mayor número de empleados en comparación con otras sucursales de las cadenas de Excélsior Gama Supermercados C.A
- En tercer lugar, debido a que es una de las sedes con mayor número de trabajadores, resulta significativo para dicho estudio.
- En cuarto lugar, se delimitará la muestra a los empleados que se desempeñan en el cargo de Multifuncional ya que en anteriores evaluaciones de desempeño, los empleados que ocupan este cargo fueron los que obtuvieron el mayor puntaje en comparación a los empleados que desempeñan los otros cargos presentes en el formato de sucursal. Adicionalmente, el cargo de Multifuncional es el más dinámico dentro de la sucursal, ya que aquellos empleados que lo ocupan deben prestar servicio en las áreas de caja, pasillo y cafetín, es decir tienen un desempeño polivalente, de multitareas con mayor ajuste a las exigencias y tareas.

Finalmente, serán considerados todos los empleados con esa denominación de cargo **Multifuncional**, debido a que el desempeño de estos trabajadores repercuten significativamente en la productividad de la sucursal y/u organización.

4. Recolección de Información

Luego de haber seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (1991) recolectar los datos implica las siguientes actividades:

- Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno. Este instrumento debe ser validado por jueces expertos.
- Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

4.1 Instrumento de medición

Para medir las competencias y dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación, se recopilo la información requerida a través de un instrumento con esquema de respuesta Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

En ese mismo sentido, el instrumento fue creado en base al modelo de competencias creado por Hay Group (2012), a fin de determinar su nivel y conocimiento. A continuación se detallan las competencias para el cargo de Multifuncional (Base) establecidas en el modelo de Hay Group de la organización:

4.1.1 Competencias del Cargo Multifuncional (Base)

Tabla N°3: Competencias Específicas-Cargo Multifuncional

Competencias
Dinamismo
Trabajo en Equipo
Orientación a resultados
Foco en detalle y precisión
Cumplimiento de procesos
Gestión de si mismo
Orientación al Cliente

Fuente: Inventario de Competencias para la Excelencia elaborado por HayGroup (2012)

A continuación se explicará brevemente cada una según lo descrito en el inventario realizado por Hay Group (2012):

- **Dinamismo:** Es la capacidad de mantener un nivel de actividad de acuerdo al ritmo de trabajo de la sucursal. Implica trabajar con alto nivel de energía y entusiasmo en la realización de sus actividades, sin perder el foco en los resultados.
- **Trabajo en equipo:** Es la disposición a trabajar en contribución con otros, formar

parte de un equipo y cooperar hacia el logro de un objetivo común.

- **Orientación a Resultados:** Es el genuino interés por esforzarse en hacer las cosas cada vez mejor, por trabajar con altos niveles de calidad que ayuden a lograr resultados, superar las expectativas del cliente y las metas de la empresa.
- **Foco en Detalle y Precisión:** Es la capacidad de reducir al mínimo la posibilidad de errores y maximizar la calidad en torno a las actividades, procesos y resultados esperados de su trabajo. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo y de la información que maneja.
- **Cumplimiento de Procesos:** Es la habilidad para cumplir y mejorar los procesos internos de la Sucursal a través de la identificación de problemas, obstáculos y oportunidades a fin de alcanzar mejores resultados. Implica identificar a las personas más adecuadas para el análisis, aprobación e implementación de cambios
- **Gestión de sí Mismo:** Es la capacidad de tomar decisiones difíciles con seguridad y confianza en sus capacidades Igualmente, implica controlar sus emociones en circunstancias complejas o inesperadas
- **Orientación al Cliente:** Es el deseo genuino por maximizar la satisfacción de los clientes. Implica esforzarse por conocer a profundidad qué necesita el cliente, dar opciones de productos, ofrecerle un buen trato y tomar acciones que cubran efectivamente las necesidades del cliente, haciendo del servicio uno de los elementos diferenciadores de EG.

Adicionalmente están competencias son medidas en la evaluación de desempeño que se les hace a los trabajadores de manera Semestral. Todas ellas son consideradas imprescindibles por la empresa al momento de ocupar el cargo de Multifuncional dentro de cualquiera de las sucursales que pertenecen a la cadena.

Dicho instrumento fue aplicado de manera física a los 35 sujetos que conforman la muestra de estudio. Para validar se va realizar una prueba piloto en otra sucursal de menor tamaño de Excélsior Gama Supermercados C.A.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron correlacionados con los resultados de la evaluación de desempeño realizada por el departamento de RRHH de la organización, a fin de medir la otra variable de investigación **"Efectividad Organizacional".**

4.2 Validación del Instrumento de Recolección de Datos

En busca de determinar la validez del instrumento, se realizó una prueba piloto, en la cual se aplicó a **10** trabajadores de cargo Multifuncional de otra sucursal de la misma cadena de supermercados ubicada en el Centro Comercial Macaracuay Plaza. A la muestra de estudio se les informó a cerca de la intención de la aplicación del instrumento, dándoles las indicaciones para ser respondido de manera clara, así como también ofreciéndole ayuda en el caso de que alguno de estos sujetos no comprendieran algún aspecto del mismo y por último cuidar que el instrumento fuera respondidos en su totalidad,

Posteriormente, luego de la aplicación del mismo, se les entregó a los participantes una hoja de preguntas referentes al instrumento de estudio, en aras de conocer la opinión de los participantes, sobre dicho instrumento (Anexo C)

En esta aplicación de prueba se pudo observar que las diez personas contestaron exitosamente el cuestionario sin ningún tipo de irregularidad. Es decir de acuerdo a los resultados y opiniones de dichos trabajadores durante la prueba piloto, no se determinó ningún cambio en los ítems del cuestionario anteriormente expuesto, por lo tanto se procedió a la aplicación sin hacer ninguna modificación de los ítems planteados.

Por último, es importante destacar que el instrumento de aplicación utilizado para la recolección de datos, si bien no fue elaborado por ningún autor experto en el tema, el mismo fue revisado previamente antes de su aplicación por el profesor José Ramón Naranjo, quien imparte desde hace varios años diversas cátedras en la Universidad Católica Andrés Bello, adicionalmente, se conocer por ser experto en el área de Competencias y áreas relacionadas con el área laboral. Por otro lado, el mismo fue revisado y validado también por dos trabajadoras de la organización: **1.** La Gerente de Selección y Evaluación de Excélsior Gama Supermercados C.A, la cual es egresada de la Universidad Católica Andrés Bello de Relaciones Industriales y posee más de diez años experiencia y conocimiento del área y **2.** La Analista de Selección y Evaluación, la cual es egresada de la Universidad Central de Venezuela de Licenciada en Psicología y cuenta con más 4 años de experiencia en el área.

4.3 Confiabilidad

La confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario, se calculó con la prueba de coeficiente Alfa de Cronbach (Pallella, 2006)

El resultado de la fiabilidad del instrumento, según este, arrojo un valor de **0, 743.** Por lo tanto se puede afirmar que este instrumento resulta viable y consistente.

4.4 Estadístico de Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	35	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,743	32

Según la tabla de Kuder Richardson, citado por (Mejías, 1994), este resultado de confiabilidad se encuentra ubicado en el rango de 0,72-0,99; siendo entonces de Excelente confiabilidad la aplicación del instrumento.

Tabla N° 4: Tabla de Richardson

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Mejías, (1994). Adaptado por García y Ruiz (2018)

4.5 Validez

Al hablar de validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Según Kerlinger (1979, p. 138) la validez deber responder a la siguiente interrogante: ¿Está usted midiendo lo que usted cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia de acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista, 1991:

- **Evidencia relacionada con el contenido, denominada también validez facial:**

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. El instrumento utilizado, cumple este criterio, ya que fue creado en base a las competencias, expuestas es en el marco conceptual y teórico del presente estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

- **Evidencia relacionada con el criterio o validez concurrente**:

La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio se evidencia en el presente instrumento, ya que se puede predecir sobre el nivel de desempeño a través del nivel de competencias observadas. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

- **Evidencia relacionada con el constructo:**

La validez de constructo se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Esta, también se observa ya que la variable medida tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico, en este caso fue utilizado el modelo de Competencias de Hay Group. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

Con referencia a lo anterior, la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido o validez aparente o facial, validez de criterio o concurrente y validez de constructo tenga un instrumento de medición; éste se acerca más a representar la variable o variables que pretende

medir.

5. Técnica Análisis de Resultados

Para el análisis de los resultados del presente trabajo se utilizó la técnica de estadística descriptiva, la cual consiste en analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y o medidas de resumen realizando los cálculos de medidas de posición (Media, Mediana, Moda. Min y Max) y medidas de variabilidad (DE, CV).

Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivo, fueron utilizados tablas y gráficos que se procesaron con el programa Excel 2010 y el programa estadístico SPSS v23 el cual fue utilizado para realizar toda la tabulación de las encuestas aplicadas y el respectivo cómputo para un análisis estadístico a el cual se le aplicaron criterios de interpretación, también a través de esta herramienta se realizaron los cálculos estadísticos como: la correlación entre las variables (Pearson-r^2), la confiabilidad (Alfa de Cronbach), la ANOVA para determinar si se acepta la variable Nula o Alternativa, entre otros.

6. Aspectos Éticos

En la presente investigación el manejo de información personal de los participantes que conformaron nuestra muestra de estudio fue completamente confidencial, con el fin de respetar los aspectos éticos establecidos. Es decir, al momento de la aplicación del instrumento y análisis de datos se va a realizar de manera completamente anónima, para así brindar seguridad y evitar algún problema que pudiese perjudicar física, psicológica o socialmente a los empleados que conforman nuestra muestra de investigación.

6.1 Factibilidad del proyecto

Al hablar de factibilidad, se hace referencia a aquellos recursos que se fueron requeridos para la ejecución del proyecto de grado. En el siguiente estudio se establecieron los siguientes:

- **Recursos Humanos:** Para el análisis y evaluación se necesitó que todos los individuos seleccionados para la muestra de estudios participen en la investigación, ya que la evaluación de Competencias es sumamente importante para el estudio.
- **Recursos Materiales:** Para la aplicación del instrumento y la prueba piloto se utilizaron los siguientes materiales: Copias y Bolígrafos; con el fin de aplicar dicho instrumento.
- **Recursos Financieros:** En la presente investigación hubo costos en la aplicación del instrumento y de la prueba piloto, ya que estos fueron impresos, debido a que el cargo a estudiar no se encuentra en un lugar de trabajo en donde manejen algún equipo o pc.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
Variable	**Definición Conceptual**	**Dimensiones**	**Conductas indicadoras**
	Según Boyatzis (1982) Competencias son características subyacentes de un individuo que está casualmente relacionada a un desempeño efectivo o superior en un trabajo (citado en Rábago-López, 2010)	Orientación al cliente	Escucha con atención las necesidades del cliente. Responde de manera cordial las preguntas o quejas de los clientes. Orienta al cliente. Ofrece al cliente nuevas alternativas de productos.
		Orientación al resultado	Se esfuerza por realizar su trabajo. Siente satisfacción cada vez que logra un resultado Logro de los resultados. Vence obstáculos en busca del logro de objetivos.

V1: Competencias			Suele ir más allá de lo que le piden sus supervisores o jefes de la sucursal.
		Cumplimiento de procesos	Conocimiento de normas. Indaga si tiene alguna duda en un proceso en particular. Conoce las consecuencias del no cumplimiento de las normas establecidas Respeta las normas establecidas dentro de la sucursal.
		Dinamismo	Energía y entusiasmo Concentración Transmite pasión. Mantiene un ritmo constante de trabajo Asume retos

		Trabajo en equipo y Cooperación	Impulsa a las personas a dar lo mejor de cada uno. Actúa en función al beneficio de la sucursal Motiva a sus compañeros. Escucha comentarios o críticas de sus compañeros de la sucursal Defiende la identidad del equipo Colabora en las distintas actividades
		Foco en detalle y precisión	Ordena de forma adecuada todos los materiales, productos y documentos. Mantiene orden y limpieza. Busca calidad.
		Gestión de sí mismo	Se percibe competente.

			Acepta opiniones y opiniones de otros. No afectan las críticas en su estado de ánimo. Cree en sí mismo.
V2: Efectividad Organizacional	De acuerdo a Campbell (1977), pag 36 "*Es la relacion optima entre la produccion, la eficiencia, la calidad, la flexibilidad y la satisfaccion*"	• Producción	Capacidad para producir la cantidad de bienes o servicios.
		• Eficiencia	Relación entre insumos y resultados
		• Calidad	Características o medidas estándares de excelencia
		• Flexibilidad	Capacidad para adaptarse
		• Satisfacción	Actitud del empleado

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Presentación de Resultados

Sexo de los participantes de la muestra.

Tabla N° 5: Frecuencia de la variable Sexo

¿Cuál es su sexo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	14	40,0	40,0	40,0
	Femenino	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

En la presente tabla se observa que el sexo femenino de manera importante representa un 60% (21 personas), mientras que el sexo masculino es un 40% (14 personas) que participaron en el cuestionario realizado. La población es de una porción mayor femenina por razones de trabajos con motricidad fina y exigencias de estética y para tareas de mayor exigencia física se apoyan en personal masculino, aunque todos sean trabajadores con la denominación de integrales.

Edad de los participantes de la muestra, la cual se presenta en la siguiente página.

Tabla N° 6: Frecuencia de la variable Edad

Estadísticos

¿Cuál es su edad?

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,49
Mediana		2,00
Moda		1[a]
Rango		5
Mínimo		1
Máximo		6
Percentiles	25	1,00
	75	3,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

¿Cuál es su edad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25	10	28,6	28,6	28,6
	26-33	8	22,9	22,9	51,4
	34-41	10	28,6	28,6	80,0
	42-49	5	14,3	14,3	94,3
	50-57	1	2,9	2,9	97,1
	58-65	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

En la tabla N° 6 se observa que el 51, 4 % (19 sujetos), están comprendido en el rango de edad de 18 hasta 32 años de edad, en segundo orden de importancia está el segmento entre 34 y 41 años (15 sujetos) que ocupa un 42,9%. El tercer segmento, se encuentra conformado por los sujetos entre 49 a 65 años (2 sujetos), que representa un 5,8%.

Con respecto a la Antigüedad en la organización, en la siguiente página se indican los resultados al respecto.

Tabla N° 7: Frecuencia de la variable Antigüedad

Estadísticos

¿Que tiempo de antiguedad tiene en la empresa?

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,97
Mediana		3,00
Moda		4
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Percentiles	25	2,00
	75	4,00

¿Que tiempo de antiguedad tiene en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de un año	6	17,1	17,1	17,1
	De 1-3 años	8	22,9	22,9	40,0
	De 4-6 años	7	20,0	20,0	60,0
	De 7-9 años	9	25,7	25,7	85,7
	Mayor a 10 años	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

En cuanto al tiempo de antigüedad de los participantes de la muestra en la empresa, en la tabla se observa que un 17,1% de los mismos posee menos de un año de antigüedad, el 22,9% tienen entre 1 y 3 años de antigüedad, el 20% se encuentra entre los 4 y 6 años de antigüedad, un 25,7% posee de 7 a 9 años de antigüedad y 14,3% tiene más de 10 años de antigüedad en la empresa. En base a esto, se puede decir que la mayor parte de la muestra de estudio se encuentra entre 7-9 años de antigüedad, que representa un 25,7%; a diferencia de los trabajadores que tienen más de 10 años que solo representan un 14,3%. Si se aglutinan los resultados en dos grandes grupos, tenemos que de tres años o menos hay un 40% y un 60% de 4 años o más lo cual indica una estabilidad relativa, y una tendencia a la antigüedad o de fidelidad a la organización contratante.

En conclusión, de acuerdo lo expuesto anteriormente, la mayor parte de la muestra de

estudio se encuentra entre 1-9 años, es decir, los trabajadores en un numero de 24 (68%) poseen un rango de antigüedad considerable.

2. Análisis de Resultados

2.1 Evaluación de Nivel de Competencias

Utilizando la información organizacional, se procedió a evaluar las competencias específicas del cargo multifuncional definidas por Hay Group (2012) en el Modelo de Competencias de Excelsior Gama Supermercados C.A. a través del instrumento de Competencias (Ver anexo B). Posteriormente, a la evaluación de las competencias se siguió a analizar las conductas asociadas a cada una en contraste con los puntajes obtenidos en la evaluación y el puntaje esperado.

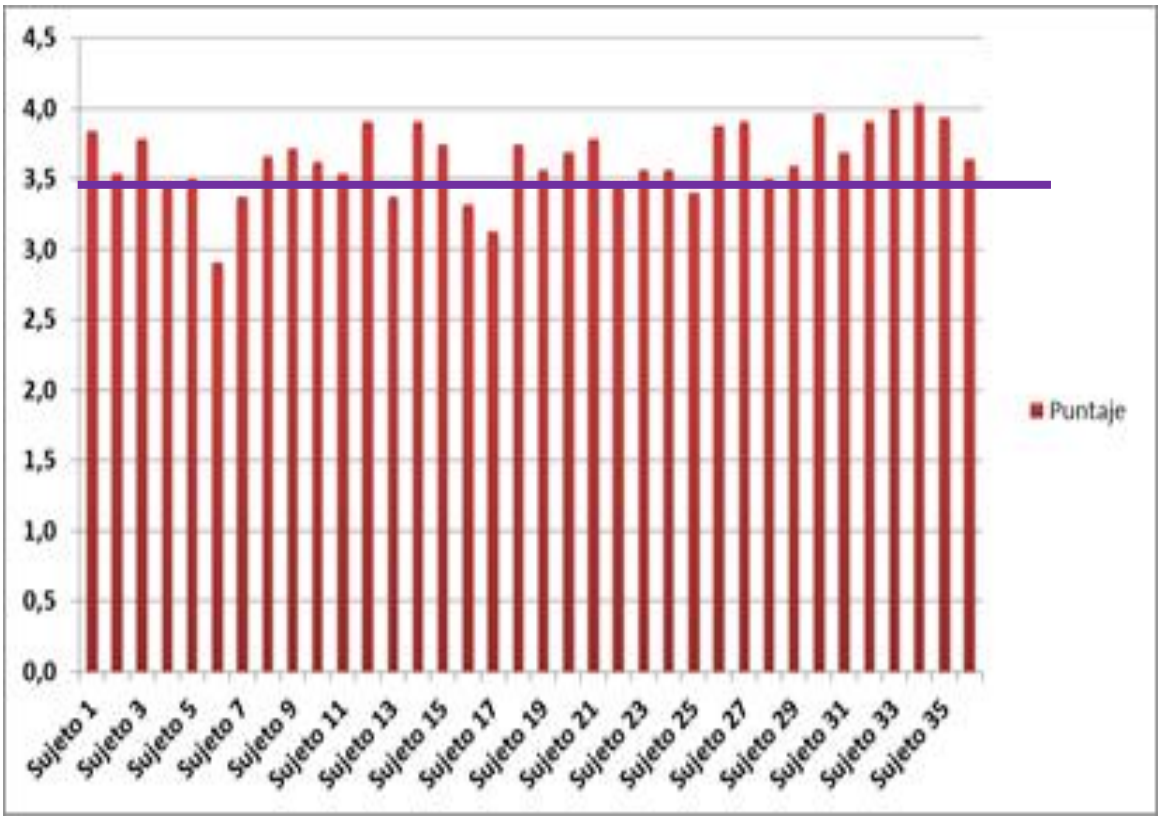
A continuación, se muestran los resultados obtenidos con el instrumento de estudio:

Tabla N° 8: Resultados de la Evaluación de Competencias Específicas

Promedio	**3,6**
Desviación Estandar	**0,3**
Coefiente de Variacion	**6,95%**

Los resultados obtenidos demuestran que en promedio los participantes obtuvieron un puntaje de **3,64,** lo cual refiere que tienen un nivel de Competencias alto, ya que el puntaje máximo es de 4 puntos, es decir los participantes (31 sujetos) obtuvieron un 91% de logro. En la siguiente gráfica de barras, se muestra como se encuentran representados los datos.

Gráfica N° 1: Resultados de la Evaluación de Competencias Específicas



En la gráfica N°1, se puede observar que el primer segmento se encuentra agrupado por las personas que obtuvieron un puntaje de **3,5** a **4** puntos (29 personas -). El segundo segmento se encuentra conformado por las participantes que sacaron de **3,4** puntos hacia abajo (6 personas). De ese grupo de 6 personas solo existe un individuo con un puntaje menor a 3 puntos. En general, los individuos obtuvieron un puntaje mayor a 3 puntos, lo cual significa que tienen un nivel de Competencias Alto.

2.2 Efectividad Organizacional

La variable efectividad organizacional fue estudiada a través de los resultados de la evaluación de desempeño, esta fue analizada de acuerdo al modelo de Campbell (1977), y también como lo señala Spencer y Spencer (1993) que indican que una de las mejores maneras de considerar al ambiente de competencias se refiere con la evaluación del Desempeño (Boscán y Díaz, 1995) y por ello, en la prevista por la Organización en donde las dimensiones como: Producción, Eficiencia, Calidad, Flexibilidad, y Satisfacción son evaluados a través de los ítems establecidos en la evaluación de desempeño elaborada por el Departamento de RRHH, y realizada por supervisor directo del área.

A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de la evaluación de desempeño realizada en la organización:

Tabla N°9: Resultados de la Evaluación de Desempeño EG

Promedio	**3,1**
Desviación Estandar	**0,6**
Coefiente de Variacion	**17,72%**

Los resultados obtenidos a través de la evaluación de desempeño, refieren que los trabajadores de la muestra de estudio alcanzaron un nivel de desempeño **"Bueno"**, basándose en la escala de evaluación (ver tabla N°7), la cual se encuentra en el instrumento de Evaluación de Desempeño creado y aplicado por la empresa, ya que el puntaje obtenido por estos se encuentra en el rango de 2,5 y 3,5 puntos, es decir, que estos tienen en promedio un buen desempeño. Estos resultados permiten el análisis de la Efectividad organizacional, ya que, según Fayol, el desempeño está ligado a esta. El autor y sus seguidores consideran que para poder evaluar la Efectividad Organizacional se deben plantear metas, medir el desempeño

y medir el alcance de esas metas. (Fells, M. J, 2000)

Adicionalmente, es importante señalar que la efectividad es el grado en que una organización es capaz de lograr sus metas, esas metas son visibles por medio de resultados y de actividades; es decir a través del *desempeño*. En otras palabras la efectividad puede es justificada a través del cumplimiento de metas, números de clientes atendidos, entre otros. (Lusthaus, 2002)

A continuación, se muestra la escala de la Evaluación de Desempeño, utilizada por la empresa Excelsior Gama Supermercados C.A, la cual fue creada por el departamento de Selección y Evaluación de la Vicepresidencia de RRHH en el año 2005. Posteriormente, esta Evaluación de Desempeño fue modificada en el año 2012, adicionando el apartado que pretende medir las competencias específicas del cargo, al implementar el Modelo de Competencias elaborado por HayGroup, modelo por el que se siguen rigiendo varios de los procesos la empresa hoy en día.

Tabla N°10: Escala de la Evaluación de Desempeño Excélsior Gama Supermercados C.A

Escala de Evaluación:	Muy Bueno(MB): de 3,6 a 4	Va más allá de lo establecido para su cargo, supera las expectativas de la empresa, es modelo para su equipo de trabajo.
	Bueno (BU): de 2,6 a 3,5	Realiza las funciones que están establecidas para su cargo con calidad y a tiempo, es colaborador y muestra interés en su trabajo.
	Regular (RE): de 1,6 a 2,5	Necesita mucho seguimiento de parte de su supervisor para realizar las funciones que le corresponden.
	Bajo (BA): de 1 a 1,5	Omite normas e instrucciones de la empresa, no colabora y necesita mejorar, no alcanza lo mínimo esperado para su cargo.
	No aplica (NA): 0	Por razones organizacionales u operativas, no se realizó lo esperado, por lo que no afecta el puntaje de esta evaluación

Fuente: Excélsior Gama Supermercados C.A (2012)

2.3 Nivel de Correlación

Coeficiente de correlación de Pearson:

El coeficiente de correlación de Pearson, mide la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta. (Hernández Sampieri y Fernández Collado, 1998)

Tabla N° 11: Rango de Correlación

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	**Correlación Negativa Perfecta**
-0.76 a -0.90	**Correlación Negativa muy fuerte**
-0.51 a -0.75	**Correlación Negativa considerable**
-0.11 a -0.50	**Correlación Negativa Media**
-0.01 a -0.10	**Correlación Negativa Débil**
0.00	**No existe correlación**
+0.01 a +0.10	**Correlación positiva débil**
+0.11 a +0.50	**Correlación positiva media**
+0.51 a +0.75	**Correlación positiva considerable**
+0.76 a +0.90	**Correlación positiva muy fuerte**
+0.91 a +1.00	**Correlación positiva perfecta**

Fuente: Hernández Sampieri y Fernández Collado (1998) pág. 326. Adaptado por García y Ruiz (2018).

Posteriormente, con los resultados obtenidos de la medición de las variables Competencias Específicas y la Efectividad Organizacional medida a través de la evaluación de Desempeño, se obtuvo la siguiente correlación:

Correlaciones

		Nivel	NivelCompetencia
Nivel	Correlación de Pearson	1	,024
	Sig. (bilateral)		,891
	N	35	35
NivelCompetencia	Correlación de Pearson	,024	1
	Sig. (bilateral)	,891	
	N	35	35

La presente tabla indica que existe una **correlación positiva débil,** ya que su valor es **0,24**, cercano al +1. En otras palabras, que existe una relación débil entre las variables: **Competencias y Efectividad Organizacional.**

Análisis de Factorial de la Varianza (ANOVA)

ANOVA

Nivel

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	9,119	18	,507	1,131	,405
Dentro de grupos	7,167	16	,448		
Total	16,286	34			

La siguiente tabla es la salida básica de un Análisis de la Varianza [ANOVA]: a través de los datos que muestra podremos saber si realmente existe una relación de dependencia entre las variables objeto de estudio o no, podremos saber si los distintos niveles de la variables de estudio: Competencia y Efectividad Organizacional. El cuadro de SPSS nos muestra el valor calculado del estadístico F y su nivel de significación. El nivel de significación nos va a

permitir aceptar o rechazar la hipótesis nula (independencia entre las variables) sin necesidad de tener que comparar el valor de la F con su valor real de las tablas estadísticas de una F de Snedecor. (Otero, Sánchez y Moral, 2005)

El valor que sirve de referencia a la hora de aceptar o rechazar la hipótesis nula es el nivel de significación. Si el nivel de significación es mayor que **0,05,** se aceptara la hipótesis nula de independencia entre las variables. Si el nivel de significación es menor que **0,05** se rechazara la hipótesis nula y se aceptara la hipótesis alternativa, es decir, se concluye que existe una relación de dependencia entre las variables, y en este caso se puede decir que los distintos niveles del factor sí influyen sobre los valores de la variable cuantitativa. (Otero, Sánchez y Moral, 2005)

En base a lo anterior, de acuerdo a los resultados estadísticos F de Snedecor que la misma posee un valor de **1,131** y tiene un **p-valor (sig) = 0,41**. Dado que el valor del nivel de significación es **0,41** y este valor es mayor que 0,05 se acepta la hipótesis nula (Ho): No existe relación entre las competencias generales y la efectividad organizacional. .

Consecutivamente, al cruzar las variables demográficas medidas en el estudio con los ítems del instrumento, se determina lo siguiente:

En primer lugar, al evaluar la variable sexo, se encontró que no existe diferencia que dependa del género de los participantes de la muestra. Sin embargo, se observa en los resultados que la mayoría de los participantes de sexo femenino poseen todas las competencias evaluadas para el cargo, a excepción del ítem “Afecta las críticas en su estado de ánimo, al que la mayoría de los participantes del género masculino contestaron de manera negativa; es decir, que ninguna de estas críticas y comentarios afectan su estado de ánimo durante su jornada laboral, mientras que a los participantes de género femenino suelen afectarles este tipo de acciones. No obstante, cabe destacar que la muestra de estudio se encuentra conformada por

un 60% de participantes de género femenino (21 sujetos). De este grupo el 38% (8 sujetos), contestaron que sienten que las criticas si afectan su estado de ánimo.

En cuanto a la variable edad, se observa que en los participantes de la muestra de estudio, ubicados en un rango de edad entre **34 - 41 años**, predominan las competencias de: Dinamismo, Trabajo en equipo y Cooperación, Foco en detalle y precisión, Cumplimiento de procesos, Orientación al cliente y Gestión de sí mismo. Se puede afirmar entonces, en base a estos resultados, que los participantes pertenecientes a este rango de edad poseen las mayorías de las competencias específicas definidas para el cargo de Multifuncional.

Por otro lado, se encontró que en los participantes pertenecientes al rango de edad entre 18-25 años de edad, prevalecen las competencias de: Orientación al resultado y Cumplimiento de procesos.

Por último, al analizar la variable antigüedad en la empresa, se evidencia que la mayoría de los participantes de la muestra que poseen entre 7-9 años de antigüedad, manifiestan las competencias de: Foco en detalle y precisión, Cumplimiento de Procesos, Orientación de cliente y Gestión de sí mismo; competencias que de acuerdo al Modelo de Competencias establecido por la empresa, permiten que estos trabajadores mantengan un buen desempeño del cargo revisando los detalles y la calidad de su trabajo, ordenando de la forma más adecuada todos los materiales y productos que estén bajo su responsabilidad, conociendo las normas de trabajo de la sucursal en general, entendiendo el impacto del no cumplimiento de los procesos establecidos, escuchando e indagando sobre las necesidades del cliente y aceptando las opiniones y puntos de vista de otros sin que esto afecte su humor.

En contraste, a los participantes que se encuentran situados en un rango de antigüedad entre 1-3 años que presentan las competencias de: Dinamismo, Trabajo en equipo y Cooperación y Orientación a los resultados; competencias necesarias para tener un buen

desempeño del cargo, según el Modelo de Competencias por el cual se rigue la empresa, a fin de que estos trabajadores reflejen energía y entusiasmo por lo que hacen en diferentes situaciones durante su jornada laboral, sentirse parte del equipo de la sucursal, sugerir ideas para optimizar el trabajo, mantener una actitud abierta a aprender de otros miembros del equipo, persistir en el logro de los resultados e ir más allá de lo establecido o lo acordado.

3. Discusión de Resultados

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar el Modelo de Competencias con la Efectividad Organizacional en Excélsior Gama Supermercados C.A, en los empleados de cargo Multifuncionales. Estudiando así, si estas dos variables se relacionan, así como también cómo se manifestaron por género, antigüedad y edad.

De los resultados obtenidos, encontramos que existe una **correlación positiva débil** (Hernández Sampiere et al, 1998) entre ambas variables, este resultado no era esperado dado las referencias bibliográficas y autores citados anteriormente en el transcurso de la investigación algunos de ellos son: Boscán & Díaz (1995), Ladino & Orozco (2008), Cubeiro & Fernández (1996), Mertens (1996) entre otros.

Por otro lado, al comparar los resultados obtenidos con los encontrados en estudios similares, se halla lo siguiente:

Gálvez y Campos (2012), exponen en su trabajo de grado: El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos, concluyen que las competencias han tomado gran relevancia debido a que es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Es decir, una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados. Asimismo, está en posibilidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo. Es por eso que las organizaciones deben implementar un Enfoque de Competencias, para eso se requiere un compromiso a todo nivel por parte de ésta, para así influenciar su Gestión de Recursos

Humanos de manera exitosa.

Seguidamente, de acuerdo a Spencer y Spencer (1993), para alcanzar un cambio estratégico dentro la organización es necesario identificar las competencias requeridas para el desempeño superior. Estos autores exponen que las conductas de competencias deben pronosticar el desempeño en el lugar de trabajo, es por eso la importancia de la gestión por competencias.

Spencer & Spencer (1993) explican que el factor más importante en la implementación de un Sistema basado en Competencias es el de entrenar a los gerentes para que estos proporcionen coaching y asistencia en el desarrollo. Es decir, el entrenamiento de los trabajadores es sumamente relevante, ya que esto los ayuda a entender cómo funcionan, cuál es su rol, cómo deben evaluarse a sí mismos, y cómo elaborar el contrato de actividades de desarrollo de competencias con sus gerentes.

Entonces de acuerdo a Morales (2008), el enfoque de competencias es utilizado en las organizaciones para administrar los recursos de manera eficiente y eficaz. Este ayuda a mejorar la calidad de trabajo y contribución de los empleados con las líneas estratégicas de la organización. Estas competencias deben ser validadas para evaluar el cumplimiento de los procesos.

Adicionalmente, de acuerdo al trabajo de grado de Becerra y Campos (2012), la implementación del enfoque de competencias debe ser desarrollada por RRHH de manera exitosa de esta manera la organización contará con lineamientos claros que le permitirán mejorar su productividad, centrando el foco de atención en la organización.

Así como también, es importante destacar que las personas evaluadas en función de dichas competencias, están asociadas a un desempeño exitoso.

Al comparar lo expuesto con los resultados obtenidos, se evidencia que en la empresa Excelsior Gama Supermercados C.A, no existe un conocimiento y desarrollo del modelo de Competencias manejado por la organización creado por Hay Group. Esto se reflejó en los resultados obtenidos, ya que a pesar de que existe un alto Nivel de Competencias y un Buen desempeño en sus consideraciones particulares para cada variable, ambas no poseen una correlación significativa alta, más bien es baja aunque positiva.

Un estudio realizado por Casa (2015), titulado Gestión por Competencia y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, ubicada en Perú, tiene como propósito fundamental, determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. En los resultados obtenidos se aprecia que el valor "sig." es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, es decir que se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma que no existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,555 lo que significa que existe una correlación positiva moderada, al igual que en esta investigación. Éste autor propone entonces que los resultados de este estudio podrían deberse a una falta de adaptación, por parte de la institución, de todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, así como también a la escasa comprensión del desarrollo de las habilidades y destrezas para el manejo de la tecnología aplicada. Propone que es necesario orientar adecuadamente las actitudes y conductas en los trabajadores, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por

competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades. Finalmente, se plantea en este estudio, implementar novedosas y nuevas formas de organización del trabajo, a fin de mejorar el bajo nivel de rendimiento de sus trabajadores, originado por los métodos tradicionales como forma de trabajo en las municipalidades que suelen retrasar y dificultar los logros, además de generar incumplimiento de los plazos.

CONCLUSIONES

El objetivo general de este estudio era evaluar el Modelo de Competencias y la Efectividad Organizacional en Excélsior Gama Supermercados C.A. A fin de identificar si existe o no relación entre ambas variables.

Sobre la base a los resultados obtenidos durante la investigación se puede concluir lo siguiente:

De acuerdo a los resultados presentados, se puede indicar que:

- Si se manifiestan en los trabajadores que conforman la muestra de estudio, las competencias específicas que Excelsior Gama Supermercados C.A consideradas necesarias para el cargo de **Multifuncional**, ya que la mayoría de los encuestados obtuvieron como puntaje: Un nivel Alto de Competencias. Es decir 29 sujetos con 90% de logro (3,5 puntos de 4 máximo).
- El modelo de competencias utilizado en Excélsior Gama Supermercados posee una baja relación con el desempeño de los trabajadores. Esto indica que el modelo de competencias utilizado por la organización, no se desarrolla y se implementa de la manera más adecuada.
- Seguidamente, al analizar el grado de relación entre el cumplimiento de metas y objetivos y los resultados obtenidos a través de la evaluación de competencias realizada, se observó en el informe de gestión que la población estudiada (Plus Santa Eduviges), alcanzo las metas en cuanto a *merma, la*

mercancía dañada, las ventas y las ganancias; es decir, el nivel alto de competencia posee relación con el cumplimiento de metas y objetivos.

- En este mismo orden, al expresar si existe relación entre el cumplimiento de metas y objetivos presentado en los colaboradores pertenecientes a la muestra de estudio con las competencias generales que Excélsior Gama Supermercados C.A, se concluye que a pesar de que el desempeño de los trabajadores es **Bueno,** este no está alineado con las competencias de la organización, ya que no se evidencia un desarrollo e implementación del mismo, así mismo, no son tomadas en cuenta en la evaluación de desempeño realizada por la organización.

En primer instancia es importante señalar que en muchas organizaciones no conciben importantes a los roles bases, sin embargo, estos trabajadores, son parte fundamental para la empresa. En el caso de la investigación los ***Multifuncionales*** forman parte esencial de cada una de las sucursales de la cadena de supermercados, ya que este cargo por ser el que trata al cliente de manera directa debe caracterizarse por ser alguien competente y por tener desempeño diferenciador. Si bien, de acuerdo a lo expuesto por los autores Cameron, Bright y Caza (2004) cuando los empleados se encuentran con experiencias positivas como el cuidado, la potenciación, y diversas formas de la virtud, estos generan mayores situaciones positivas, como atraer y ser útil para el cliente. Al generar emociones positivas, el capital social y el comportamiento mejoran, es decir, cuando los empleados son expuestos a la elevación de experiencias positivas en el trabajo, todo esto acompañado de la colaboración, comunicación y el apoyo social se genera un cumplimiento eficaz.

En base de las consideraciones anteriores, se concluye que la organización estudiada no existe una buena gestión de competencias, la cual promueva y desarrolle el modelo establecido en la organización, esto genera como resultado que los empleados de la organización, no

manejen y conozcan las competencias generales y específicas del cargo como actores y es posible que tampoco la Gestión por parte de sus respectivos supervisores o Gerente del área no interactúen bajo este criterio.

Se puede señalar, que la gestión de competencias resulta un área de mejora inmediata, ya que en base a los estudios expuestos con carácter de investigaciones previas así lo corroboran, es por eso que la empresa debe manejar de manera adecuada el modelo de Competencias, a fin de obtener un buen desenvolvimiento con eficacia y efectividad. Sin embargo, en los resultados obtenidos se evidencia que los trabajadores de la muestra estudiada tuvieron un alto nivel de desempeño considerados posiblemente en tareas ejecutadas correcta y oportunamente, lo cual está ligado con el buen ejercicio de las responsabilidades descritas o tareas asignadas en tiempo, oportunidad, cantidad y calidad y no con las competencias, así como también, este buen desempeño es o puede estar causado por el sentido de pertenencia que posee cada uno de los trabajadores con la organización, lo cual sería un aspecto a considerar posteriormente.

Así mismo, es importante resaltar que el aprendizaje basado en competencias (ABC), la formación permanente además del ***saber*** y del ***hacer***, así como la verificación de manera permanente de logros centrado en ello, significa atención a las competencias genéricas asociadas a elementos estratégicos de la empresa y otras de distribución transversal tales como instrumentales, interpersonales, sistémicas además de las competencias específicas (propias a cada posición y a su familia de cargos o a la progresividad profesional). Lo cual es principal para la Gestión del Talento, ya que la adecuación y acciones en contextos diversos y complejos, *darán cierto nivel de éxito cada vez mejor para un actuar personal y profesional diferenciador*. (Villa & Poblete, 2008)

Esta investigación se adecua más a la visión y acción ucabista en general y de la Escuela de Ciencias Sociales en particular, en especial de Relaciones Industriales. Una revisión del presente con una mirada basada en la mejora continua, tradición de renovación e innovación.

RECOMENDACIONES

Como parte esencial del estudio en cuestión, se hace necesario resaltar algunos aspectos a mejorar y/o considerar a fin de replicar o continuar el tema de investigación por otros autores:

Para estudios posteriores:

- Se recomienda seleccionar una muestra de mayor tamaño, a fin de que la misma sea más representativa para el estudio en cuestión. En otras localizaciones y que sea un estudio de caso pero de carácter comparativo.
- En estudios de mayor amplitud se recomienda incluir en la muestra la misma cantidad de sujetos tanto de género femenino como de género masculino, así como del mismo rango de edad y cercana al mismo tiempo de antigüedad en la empresa, con el objetivo de obtener unos resultados más parsimoniosos para la investigación.
- Incluir la variable "Nivel de instrucción académica", para posteriormente realizar la correlación de la misma con los ítems del instrumento aplicado y/u otras variables demográficas, obteniendo de esta manera otros resultados interesantes para su análisis posterior y ver si controlando por esta categorización tiene que ver con algún resultado plausible.
- Elaborar un instrumento de Evaluación de Desempeño, para su aplicación, que esté asociado no solo a las competencias genéricas y/o específicas del cargo que se desea estudiar para obtener un resultado más exacto y preciso durante la investigación. Tal como lo reportan Boscán y Díaz en 1995.
- Indagar las causas y el cómo afectan en el estado de ánimo de los trabajadores las críticas ¿Cómo son expresadas? ¿De quienes vienen dirigidas? ¿Se expresan de

forma pública frente a otros trabajadores o de forma privada? Consideramos importante dar respuesta a estas interrogantes a fin de obtener resultados más detallados y objetivos al momento de repetir esta investigación si así lo desea el autor. Con un programa de conversaciones para personal femenino, y también para personal masculino, incluyendo además a los respectivos supervisores, e inclusive un encuentro mixto con role playing o de dinámicas de grupo que generen un ambiente libre de temores o de miedos en este tema.

Para la empresa:

- Desarrollar una gestión de competencias dentro de la organización, en donde se promueva una gestión efectiva en función al modelo de Competencias establecido en la organización. Al considerar retomar un plan de comunicación y de aplicación para sincerar la manera de gestionar el ambiente laboral de competencias.
- En la evaluación de desempeño se debe tomar en cuenta las conductas identificadas en las competencias específicas del cargo, a su vez debe revisarse su frecuencia y variedad de situaciones en que se presentan, si dejan o no un valor y su ejecución e implementación genera efectivamente mejores resultados.
- Reclasificar a los trabajadores (en nivel operativo, supervisorio y gerencial) en la misma medida en que la brecha de Competencias respectivas se van superando y generar nuevos retos para mejores competencias de acuerdo a exigencias emergentes o contingentes en convalidar la Misión, la Visión y las estrategias de negocio actualizadas o por actualizar.
- Retomar esta investigación a fin de entrenar a los Gerentes en el tema de competencias.
- Documentar las competencias con un cuestionario semiestructurado basado en Competencias, separando hechos significantes que engloben experiencias positivas

en términos del **“¿Qué?”** y del **“¿Cómo?”**, elementos claves de ejecución de competencias, pero también circunstancias y conductas que evidencien situaciones no resueltas equiparables a brechas que el candidato no ha resuelto o potencialmente no podrá resolver según las funciones y tareas de su cargo.

- En base a el estudio de Casa (2015), mencionado anteriormente en la discusión de resultados, acerca de la Gestión por Competencia y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, con resultados similares a los de esta investigación, se recomienda a la empresa adaptar el instrumento de evaluación de desempeño utilizado por la empresa Excélsior Gama Supermercados C.A, con el objetivo de enfocar el mismo en las competencias genéricas y sobre todo específicas, previamente definidas, de cada cargo a evaluar.
- Modificar la presentación de inducción de ingreso y bienvenida, dirigida a los empleados que trabajan en piso de venta, es decir, en cada una de las sucursales de la empresa, incluyendo en esta inducción las competencias genéricas y específicas para cada cargo a contratar, que la empresa considera importantes en sus trabajadores, además de una breve explicación sobre cada una de estas, a fin de que cada candidato que ingrese a la organización posea previo conocimiento de las mismas y de esta manera oriente sus acciones a la consecución de estas competencias durante su jornada laboral.
- Ajustar la metodología utilizada durante las entrevistas realizadas en el proceso de reclutamiento de selección de personal de piso de ventas o sucursal, enfocando las preguntas dirigidas a los candidatos en las competencias específicas necesarias e importantes para cada cargo, a fin de reclutar el personal más idóneo y que posean la totalidad o la mayoría de las competencias definidas para el cargo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires: GRANICA

Alles,M. (2006). Selección por Competencias. Buenos Aires: GRANICA.

Alles,M. (2007). Elija al mejor. Cómo entrevistar por Competencias. Buenos Aires: GRANICA.

Alles,M. A. (2005). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires: GRANICA

Ansorena,A. D. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos. España: Paidós.

Ariza Aguilera, D. A. (2014). Medición del impacto de la cultura en la efectividad organizacional. Revista Ideas Conciteg, 23-31.

Becerra, M., & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile,

Becerra, M., & Campos, F. (2012) El enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Berrios, P. (2011). Propuesta de un modelo de la calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico

Boscán, M., & Díaz, M. (1995) Confiabilidad y validez de un sistema corporativo de evaluación del desempeño (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. American Behavioral Scientist, 47(6), 766-790.

Campbell, J.P. (1977). On the nature of organizational effectiveness, En Pail S. Goofman and Johannes M. Penning, (eds), San Francisco, U.S.A: Jossey-Bass.

Cámpora, J. A., Depine, S. Á., Donadío, P., Schiavo, V., & López, A. (2014). Efectividad organizacional. Anuario de Investigación USAL, (1).

Carrera, M., & Pernía, K. (2010). Correlación entre las competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico y el desempeño laboral (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Cervera-Solórzano, F (2011) La percepción de la Efectividad Organizacional (Tesis Doctoral) Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. España: Mc Graw Hill.

Cruz, R. (2009). Diseño de un modelo integral de gestión por competencias para el área de “Service Solution Operation” dentro del departamento de servicios de Outsourcing de la empresa IBM de Venezuela (Tesis de Postgrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Cubeiro, J. C. (1998). Cómo sacarle jugo a la gestión por competencias. Training and

Development Digest.

Cubeiro, J., & Fernández, G. (1998). Competencias 4.0. Capital Humano (111), pp 48-50

Daft, R. L., & Daft, R. L. (2007). Teoría y diseño organizacional.

Dalziel, M. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Deusto.

Díaz Gutiérrez, F., Vidal, J. A., & Viveros Ponce, C. A. (20 de Agosto de 2009). Manual para la elaboración de tesis y trabajos de investigación. Puebla, México.

Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las

Escobar Valencia, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Scielo, 31-55.

Fells, M. (2000). Fayol stands the test of time. Journal of Management History, 6(8), 345. Consultado abril 16, 2018, de ABI/INFORM Global. (Document ID: 115723668).

Fundación Chile. (2004). Competencias Laborales para Chile 1999-2004. (1ª Ed.). Chile: Recrea Ltda.

García, E. (2014). Capital social, conocimiento y efectividad organizacional. Revista Venezolana de Información, 33-48.

Gómez, C. y. (11 de Febrero de 2013). Modelo de gestión por competencias para la empresa acmed s.a.s. Recuperado de: http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-

%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf.

González, J., Wagenaar, R., & Beneitone, P. (2004) Tuning-América Latina: Un proyecto de las universidades. Revista Iberoamericana de Educación Nº 35, pp. 151-164

González, L., & Navarro, J. (1998). Determinación de perfiles de competencias técnicas para cargos gerenciales de una empresa de servicios. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Grande, L. S.-V. (2004). Gestión por competencias. Madrid: ESIC.

Hall, R. (1983). Organizaciones, estructura y proceso. México: Prentice Hall.

Hall, W. K. (1980). Survival Strategies in a Hostile Environment. Harvard Business Review, 58, 75-85.

Harris, J. (1980). Administración de recursos humanos. Conceptos de conductas

Hay Group (2012) *Inventario de Competencias para la Excelencia*. Excélsior Gama Supermercados C.A

Hernández, R., & Marchant, V. (2015) Implementación de Gestión de desempeño por competencias. (Tesis de pre grado) Universidad Academia Humanismo Cristiano, Santiago de Chile.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill

Jackson. (1992). Evaluación del desempeño: Como medir resultados. Colombia: Legis.

Katz, D., & Kahn, R. (1977). Psicología social de las organizaciones. México DF: Trillas.

Katz, D., & Kahn, R. (1981). Psicología social de las organizaciones. (2° Edición). México DF: Trillas

Kish, L. (1965). Survey sampling. New York, NY: John Wiley & Sons.

Ladino, A. (30 de Mayo de 2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para los Niveles Jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P. Recuperado de: http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/902/1/6583L155.pdf

Levy-Leboyer (1997) La gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

Lusthaus, C. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. IDRC.

Márquez, L. (16 de julio de 2013). Especialización Gerencia Pública. Recuperado de:http://finanzasypresupuestounefamerida.blogspot.com/2013/07/diferencias-entre-gerencia-privada-y.html

Medina Lorza, A. F., & Castañeda Zapata, D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. Estudios Gerenciales, 26(115), 117-140

Mejía, E. (1994). Técnicas de investigación educativa. Lima.

Merli, G. (1997). La Gestión Eficaz. Madrid: Díaz De Santos.

Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo:

Cinterfor.

Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. Advances in Strategic Management, 5, 1-67

Modelo de Competencias UCAB (2010) CIC: Modelo de Competencias UCAB. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. República Dominicana. Extraído de http//:www.gestiopolis.com

Naranjo, J. (1997). La integración del recurso humano y el concepto de competencias. Revista sobre relaciones industriales y laborales. Recuperado de:http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1161/1040

Nieto, F. (2007) La efectividad organizacional y la personalidad tipo" a" en directivos de talleres aeronáuticos de la zona metropolitana del valle de México (Tesis de Doctorado). Instituto Politécnico Nacional, México DF. Organizaciones y las personas. PSYKHE , 207-214.

Orta de González, R., & Vásquez Montilla, E. (2015). Formación por Competencias Estrategias para la Docencia en Educación Universitaria. Caracas: Publicaciones UCAB.

Otero, J. V., Sánchez, A. H., & Moral, E. M. (2005). Análisis de la varianza (ANOVA).

Palací, F. (2008). Psicología de la Organización. España: Pearson.

Pallella, S. M. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDEUPEL.

Payette, A. (1990). La eficacia de los gestores y las organizaciones. Quebéc: Presses de

l´Universite du Québec.

Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/2.1/A9.pdf

Porter, M. (1999). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto.

Price, J. (1968). Organizational effectiveness: An inventory of propositions. Homewood; Ilinois, U.S.A.: Richard D. Irwin, Inc

Quinn, J. (1993). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México: Pearson Prentice Hall.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29, 363-377.

Quintero, A. (3 de Noviembre de 2004). Gestiopolis. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/seleccion-personal-por-competencias/

Rabago-López, E. (2010). Gestión por competencias. Madrid: Netbiblio.

Ramírez, T. (1999). Como hacer un Proyecto de Investigacion. Caracas: PANAPO.

Ríos, M. (1997). Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Díaz de Santos.

Rodríguez Trujillo, N. (1999). La medición de las competencias. Psicoconsult, 1-15.

Sabino, C. (1996). El proceso de investigación. Argentina: LUMEN.

Sagi Vela, L. (2004). Gestión por Competencias. Madrid: ESIC.

Salaburu, P., Haug, G., & Mora, J. G. (2011). España y el proceso de Bolonia. España: Academia Europea de Ciencias y Artes.

Sampieri, R. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Sánchez, M. F. (1997). Eficacia organizacional. Madrid: Díaz De Santos.

Santiago, Chile.

Santos Valencia, R. A., Barroco Tanoira, F. G., & González Pérez, J. M. (2014). Competencias emprendedoras y oportunidades para el desarrollo laboral. Revista Mexicana de Agronegocios, 979-991.

Selltiz, C. J. (1977). Los Metodos de Investigacion en las Ciencias Sociales. Madrid: RIALP.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at Work. New York: John Wiley & Sons.

Tejada-Zabaleta, A. (2003, Julio). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Redalyc. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf

Tejeda, R. (2011, 15 de Mayo). Las competencias y su relación con el desempeño y la idoneidad profesional. Revista Iberoamericana de Educación.

Tobón, S. (2006). Las competencias en la educación superior. Políticas de calidad. Bogotá: ECOE.

Vargas, F. (2002). Competencia Laboral. Montevideo: Cinterfor..

Villa, A., & Poblete, M. (2008). Aprendizaje Basado en Competencias. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto empresarias y Casos. México: Limusa.

Anexos

Anexo A:

Modelo de Competencias Excelsior Gama	
Competencia	**Indicadores**
Análisis y Solución de Problemas	Analiza las Situaciones o Problemas Reconoce las posibles causas de un problema Identifica relaciones entre distintas situaciones que no son obvias para otros
Compromiso	Demuestra y transmite su lealtad hacia la empresa Apoya a la Empresa Hace un esfuerzo adicional (Sub Gerente, Jefe y personal Base) Promueve en el Equipo la lealtad (Gerente)
Congruencia con los Valores de EG	Actúa con Honestidad y Transparencia Actúa de acuerdo con sus valores y creencias
Crecimiento Personal	Se interesa por aprender (Personal Base) Conoce mejor su desempeño a través de la retroalimentación (Jefe) Encuentra oportunidades para practicar nuevas habilidades
Cumplimiento de Procesos	Conocer los procesos de la Sucursal (Jefe y personal Base) Cuestiona de manera positiva los procesos (Gerente y Sub-Gerente) Hace seguimiento a las mejoras
Desarrollo de otros	Conoce al equipo de la Sucursal Identifica trabajadores con potencial, internos y/o externos Compara adecuadamente a la persona con su cargo y toma acción (Sub-Gerente y Jefe) Brinda espacios para el crecimiento de los trabajadores (Gerente)
Dinamismo	Atiende las actividades con optimismo Refleja energía y entusiasmo (Personal Base) Es Ejemplo y promueve Energía
Foco en Detalle y precisión	Muestra preocupación por el orden, el detalle y la precisión En el caso de personal Base: Comprueba su propio trabajo

	En el caso de Jefe: Verifica la calidad del trabajo de los demás Documenta la verificación del detalle
Gestión de personas.	Da instrucciones claras y precisas Hace seguimiento a acuerdos establecidos En el caso de Subgerente y Jefe: Establece límites En el caso de Gerente: Toma acciones alineadas a la normativa de la Empresa
Gestión de sí mismo	Demuestra confianza en sus capacidades En el caso de personal Base: Acepta las críticas y no las toma personalmente En el caso de Jefe: Asume situaciones imprevistas con seguridad y autocontrol
Impacto e Influencia	En el caso de Gerente y Sub Gerente: Se mantiene calmado bajo presión continua Logra calmar a otros en situaciones de estrés.
	Utiliza argumentos y hechos verídicos para convencer a otros En el caso de Sub Gerente: Se prepara para convencer a las otras personas y es persistente En el caso de Gerente: Anticipa el impacto de sus acciones y/o palabras para persuadir a otros Influye a través de otros
Liderazgo de equipo	Conoce a su equipo y lo mantiene informado En el caso de Sub Gerente: Promueve la efectividad del equipo En el caso de Gerente: Apoya y respalda al equipo Se posiciona como líder
Orientación a resultados	Se esfuerza en hacer muy bien su trabajo En el caso de Jefe y personal Base: Establece sus propias medidas de excelencia En el caso de Sub Gerente: Encuentra mejores maneras de hacer su propio trabajo sin alterar los procesos En el caso de Gerente: Acuerda metas de excelencia, retadoras, realistas

	y medibles Responde apropiadamente
Orientación al cliente	En el caso de personal Base: Entiende al Cliente y actúa para superar sus expectativas En el caso de Jefe: Se hace responsable por solucionar los problemas del cliente En el caso de Gerente y Sub Gerente: Promueve el compromiso con el cliente en la Sucursal
Proactividad	Identifica oportunidades y problemas actuales Actúa decididamente ante situación de crisis En el caso de Sub Gerente: Identifica oportunidades de mejora del negocio Anticipa oportunidades de negocio o problemas en el corto y mediano plazo
Sensibilidad hacia otros	Presta atención y escucha activamente En el caso de Sub Gerente: Entiende lo que no se capta a simple vista En el caso de Gerente: Se comunica efectivamente "poniéndose en los zapatos" de su interlocutor Promueve en otras personas una actitud de "ponerse en los zapatos" del otro
Trabajo en equipo y Cooperación	Coopera con sus pares y otros departamentos Valora trabajar en equipo
	En el caso de Jefe y personal Base: Promueve y alienta al equipo Crea espíritu de equipo
Uso de la experiencia	Utiliza reglas básicas En el caso de Gerente y Sub Gerente: Reconoce patrones Integra datos o situaciones complejas

Anexo B:

CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información para la realización de un trabajo de investigación. Este trabajo será utilizado únicamente con fines académicos para la evaluación del trabajo de grado de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

La información suministrada será de carácter anónimo y confidencial.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario está conformado por una serie de afirmaciones. Conteste con la mayor sinceridad y objetividad posible. No existen respuestas correctas, ni incorrectas.

Si existe alguna duda, favor de preguntar a alguna de las encuestadoras presentes.

PASOS A SEGUIR:

a) Lea detenidamente cada afirmación.

b) No deje de responder ninguna pregunta.

c) Marque con una equis (X) la alternativa que considere.

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Sexo: F M **Edad: ____. Tiempo de antigüedad en la empresa: _____.**

	Ítems	Nivel observado			
		Siempre	Casi siempre	Casi Nunca	Nunca
1	Actúa con energía y entusiasmo.				
2	Mantiene concentracion en el lugar de trabajo.				
3	Transmite pasión por el trabajo a sus compañeros.				
4	Mantiene un ritmo constante de trabajo.				
5	Asume retos, con actitud de "***yo puedo***"				
6	Impulsa a las personas a dar lo mejor de cada uno en bien de si mismos y de la sucursal.				
7	Actua en funcion al beneficio de la sucursal.				
8	Anima y motiva a sus compañeros de la sucursal.				
9	Escucha comentarios o criticas de sus compañeros de la sucursal.				
10	Defiende la identidad del equipo frente a otros.				
11	Colabora y participa en las distintas actividades de la sucursal.				
12	Ordena de forma adecuada todos los materiales, productos y documentos.				
13	Mantiene ordenado y limpio su lugar de trabajo.				
14	Trabaja buscando la calidad				
15	Se esfuerza por realizar su trabajo.				
16	Siente satisfaccion cada vez que logra un resultado.				
17	Persiste en el logro de los resultados,				
18	Vence obstaculos en busca del logro de objetivos.				
19	Suele ir mas alla de lo que le piden sus supervisores o jefes de la sucursal.				
20	Conoce las normas de trabajo de la sucursal y su area de trabajo.				
21	Pregunta si tiene alguna duda en un proceso en particular.				
22	Entiende las consecuencias del no cumplimiento de las normas establecidas dentro de la sucursal.				
23	Respeta las normas establecidas dentro de la sucursal.				
24	Escucha con atencion las necesidades del cliente				
25	Responde de manera cordial las preguntas o quejas de los clientes.				
26	Orienta al cliente hacia la ubicación de un producto.				
27	Ofrece al cliente nuevas alternativas de productos.				
28	Se percibe como una persona competente.				
29	Acepta opiniones y puntos de vista de otros.				
30	Afectan las criticas en su estado de animo.				
31	Acepta criticas de clientes de buena manera				
32	Cree en si mismo				

Anexo C:

¡Tu opinión es importante!

Este instrumento se encuentra basado en el listado de competencias que sirven de orientación para el Recurso Humano de nuestra empresa Excélsior Gama Supermercados CA. Queremos conocer su opinión al respecto:

¿Qué le parecieron cada una de las preguntas realizadas?

_____
_____
_____

¿Existe alguna de las preguntas en particular que usted quisiera eliminar? Indique por favor cual y porque.

_____
_____
_____

¿Existe alguna de las preguntas en particular que usted quisiera cambiar? Indique por favor cual y como la cambiaria.

_____
_____
_____

¿Entendió todas las preguntas? De no ser así, por favor indique cual y el motivo de porque no la entendió o que es lo que no entendió.

_____
_____
_____.

En líneas generales ¿Qué le pareció el instrumento?

a- Muy largo ___ **b-** Muy amplio___ **c-**Muy corto___ **d-**Muy pertinente ___

¿Cree usted que le falta algo al instrumento?

Si ___ No___

O por el contrario. ¿Hay que reducir el instrumento?

Si ___ No___

¿Considera usted que este instrumento puede ser útil en su trabajo?

Si ___ No___

De contestar "Si" ¿De qué manera puede ser útil?:
_____
_____.

De contestar "No" ¿Porque no puede ser útil?:
_____
_____.

Anexo D:

Instrucciones	· Marque con "X" la puntuación que corresponda en cada ítem a evaluar, según el desempeño obtenido por el trabajador en el período a evaluar. ·Asegure que se generen las Calificaciones Totales que mostrarán el Resultado Final de la Evaluación. · Una vez completado el formato, imprima y plasme las firmas de todos los involucrados a bolígrafo.

Escala de Evaluaci		
	Muy Bueno(MB): de 3,6 a 4	Va más allá de lo establecido para su cargo, supera las expectativas de la empresa, es modelo para su equipo de trabajo.
	Bueno (BU): de 2,6 a 3,5	Realiza las funciones que están establecidas para su cargo con calidad y a tiempo, es colaborador y muestra interés en su trabajo.
	Regular (RE): de 1,6 a 2,5	Necesita mucho seguimiento de parte de su supervisor para realizar las funciones que le corresponden.
	Bajo (BA): de 1 a 1,5	Omite normas e instrucciones de la empresa, no colabora y necesita mejorar, no alcanza lo mínimo esperado para su cargo.
	No aplica (NA): 0	Por razones organizacionales u operativas, no se realizó lo esperado, por lo que no afecta el puntaje de esta evaluación

EXCELSIOR GAMA
RIF: J-301420608

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERIODO FEBRERO 2017 – JULIO 2017

Apellido:			**Fecha de Ingreso:**		**o:**	**Multifuncional**
Número SAP:			**Sucursal:**		**Cargo:**	**Multifuncional**

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR (OBLIGATORIO)	MB=4	BU=3	RE=2	BA=1	NA=0
En general consideras tu desempeño en este período (considerando todos factores evaluados) fue:					
1. Factores por Descripción del Cargo **SUPERVISOR DIRECTO**	**MB=4**	**BU=3**	**RE=2**	**BA=1**	**NA=0**
Atiende a los clientes de la sucursal, en cuanto al despacho de la mercancía de la sucursal, con la finalidad de garantizar su satisfacción y garantizar una excelente calidad de servicio.					
Registra y procesa las compras del cliente, con el fin de garantizar su correcta facturación y cobro.	X				
Abastece las neveras y anaqueles de la tienda, verificando los productos faltantes, con la finalidad de garantizar su disponibilidad y una correcta exhibición.					
Realiza el inventario de productos en el área de depósito, con el fin de garantizar la disponibilidad de productos y cumplir con los procedimientos de abastecimiento previstos por la Gerencia.					
Solicita y coloca los habladores a los productos correspondientes.					
Asume las funciones en cada una de las áreas (víveres, pasillo, caja, cafetín, procamp, déposito) de la sucursal asignada en el momento que sea requerido a fin de mantener la operatividad de la sucursal.					
Realiza el orden y limpieza de los anaqueles de la sucursal asignada, así como también del espacio de trabajo, con la finalidad de garantizar las condiciones y un medio ambiente de trabajo limpio y una imagen de calidad de servicio.					
Otros Factores a Evaluar					
Calificación Total 1. Factores por Descripción del Cargo (OBLIGATORIO)	4	MUY BUENO			

2. Factores Organizacionales	SUPERVISOR DIRECTO	MB=4	BU=3	RE=2	BA=1	NA=0
Cumple con las normas y políticas de la empresa en cuanto a la vestimenta e imagen personal, dentro de las instalaciones de la empresa y en cualquier actividad que lo relacione con ella.						
Cumple con el horario establecido dentro de las instalaciones de la empresa y en cualquier actividad que lo relacione con ella, en cuanto a asistencia, llegada, salida y tiempos de descanso.		X				
Mantiene en todo momento la buena conducta y respeto, dentro de las instalaciones de la empresa y en cualquier actividad que lo relacione con ella.						
Asiste y pone en práctica la información recibida en los cursos impartidos por la empresa						
Cumple y hace cumplir las Normativa de Higiene y Seguridad Industrial, como limpieza, orden, uso adeacudo de los implementos en el área de trabajo. Así como reporta y hace seguimiento de las condiciones inseguras y antihigiénicas en su área de trabajo a fin de generar acciones que contribuyan al medio ambiente de trabajo seguro						
Calificación Total 2. Factores Organizacionales (OBLIGATORIO)		4	MUY BUENO			

3. Factores por Competencias		SUPERVISOR DIRECTO	MB=4 SIEMPRE	BU=3 CASI SIEMPRE	RE=2 A VECES	BA=1 CASI NUNCA	NA=0 CASI NUNCA
Orientación a Cliente	Escucha con atención las necesidades del cliente						
Orientación al Resultado	Se esfuerza por realizar su trabajo						
Cumplimiento de Procesos	Conoce las normas de trabajo de la sucursal y su área de trabajo						
Dinamismo	Actúa con energía y entusiasmo						
Trabajo en Equipo y Cooperación	Impulsa a las personas a dar lo mejor de cada uno en bien de sí mismos y de la sucursal						
Foco en Detalle y Precisión	Ordena de forma adecuada todos los materiales, productos y documentos						
Gestión de Si Mismo	Se percibe como una persona competente						
Calificación Total 3. Factores por Competencias (OBLIGATORIO)			#####	#¡DIV/0!			

RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (OBLIGATORIO)		
En general el desempeño del trabajador en este período (considerando todos factores evaluados) fue:	#####	#¡DIV/0!

Acuerdos entre Trabajador y Supervisor (llenado por el Supervisor sobre el Desempeño del trabajador)

Comentarios del Trabajador

Comentarios del Supervisor Directo / Funcional / Gerente o Vicepresidente

Aprobación de la Evaluación	Trabajador:	Fecha	Supervisor Directo (Jefe / Asistente):	Fecha	Gerencia o Vicepresidenc	Fecha
Nombres y Apellidos						
Firma						