



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL
SECTOR ALIMENTOS
Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias**

Autor: Ing. Ángel Jesús Rodríguez López

C.I: 11.810.206

Tutor: MsC. Roger Uzcátegui

Valencia, octubre de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL
SECTOR ALIMENTOS
Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias**

Autor: Ing. Ángel Jesús Rodríguez López

C.I:11.810.206

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial.

Valencia, octubre de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

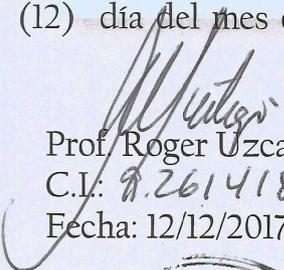
“HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS. CASO: GERENCIA MEDIA DE EMPRESA PRODUCTORA DE ESPECIAS.”

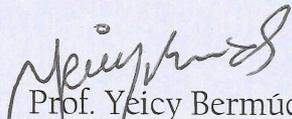
Presentado para optar al grado de ***MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL*** por el (la) aspirante:

ANGEL J. RODRIGUEZ LOPEZ
V.- 11.810.206

Habiendo examinado el Trabajo presentado, decidimos que el mismo está **APROBADO**.

En Valencia, a los doce (12) día del mes de Diciembre del año dos mil diecisiete.


Prof. Roger Uzcategui
C.I.: 9.261.418
Fecha: 12/12/2017


Prof. Yeicy Bermúdez
C.I.: 10.234.432
Fecha: 12/12/2017
FE: 08/12/2017 al-




Prof. Angelica Jaramillo
C.I.: 8.791.901
Fecha: 12/12/2017



ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Por medio de la presente hacemos constar que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: "**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias**" presentado por el ciudadano: **Ángel Jesús Rodríguez**, alumno regular del Programa de Maestría en **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, reúne los requisitos exigidos para la inscripción.

El **MSc. Roger Uzcátegui**, aceptó la tutoría de este Trabajo según constancia anexa.

En Valencia, a los treinta días del mes de mayo del año Dos Mil Dieciséis

Por la Comisión Coordinadora:


Prof. Ezequiel Gómez
Jefe del Programa


Prof. Manuel Jiménez
Miembro




Profa. Roselín Santamaría
Miembro

UNIVERSIDAD DE CARABOBO / DIRECCION DE POSTGRADO

FACULTAD DE INGENIERÍA NAGUANAGUA SECTOR BARBULA - Teléfonos Directos: (0241) 8672829 / 8674266 - 8678885 EXT 102. FAX - (0241) 8671655 <http://postgrado.ing.uc.edu.ve>



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Roger Eusebio Uzcátegui Urquiola, titular de la cédula de identidad N° V. - 9.261.418, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias**, presentado por el ciudadano Ángel Jesús Rodríguez López, titular de la cédula de identidad N° V.- 11.810.206, para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 16 días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

MsC. Roger Uzcátegui
C.I V. 9.261.418



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Roger Eusebio Uzcátegui Urquiola, titular de la cédula de identidad N° V. - 9.261.418, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias, presentado** por el ciudadano Ángel Jesús Rodríguez López, titular de la cédula de identidad N° V.- 11.810.206, para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 16 días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

MsC. Roger Uzcátegui
C.I V. 9.261.418



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL
SECTOR ALIMENTOS
Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias**

Autor: Ing. Ángel Jesús Rodríguez López

Aprobado en el área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo por miembros de la Comisión Coordinadora de Programa.

Valencia, octubre de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado TITULADO: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias**, presentado por el ciudadano Ángel José Rodríguez, titular de la cédula de identidad N° V.- 11.810.206, PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL, ESTIMAMOS QUE EL MISMO REÚNE LOS REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO COMO **APROBADO.**

Nombre	Apellido	C.I	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, octubre de 2017

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

A MIS HIJOS

A MI ESPOSA

Y AL RESTO DE MIS SERES QUERIDOS

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Roger Uzcátegui, y a todos aquellos que de una u otra forma colaboraron desinteresadamente en la elaboración y culminación a feliz término de este trabajo especial de postgrado.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	iii
AUTORIZACIÓN DEL TUTOR	iv
AVAL DEL TUTOR	v
VEREDICTO	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	3
Formulación de Problema	9
Objetivos de la investigación	10
Justificación de la Investigación	11
Alcance	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	20

	Pág.
Competencias laborales	20
Funciones de los Administradores	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Enfoque de la Investigación	32
Tipo de investigación	33
Nivel de la investigación	34
Diseño de la investigación	34
Fases de la Investigación	35
Población y Muestra	35
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	38
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	39
Técnicas de análisis de datos	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Resultados de la Encuesta Aplicada a los Gerentes	42
Resultados de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores	54
Perfil de Habilidades y Competencias	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	65
Recomendaciones	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

	Pág.
ANEXOS	
Anexo A. Cuestionario aplicado a los gerentes	72
Anexo B. Cuestionario aplicado a los trabajadores.	75
Anexo C. Validez del Cuestionario aplicado a los gerentes.	78
Anexo D. Validez del Cuestionario aplicado a los trabajadores.	83
Anexo E. Confiabilidad del Cuestionario aplicado a los gerentes.	88
Anexo F. Confiabilidad del Cuestionario aplicado a los trabajadores	89
Anexo G. Plan de Acción propuesto para los Gerentes	90

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°		Pág.
1	Operacionalización de las variables	30
2	Distribución de la Población	36
3	Distribución de la Muestra	37
4	Competencias Conceptuales: Aspectos organizativos (Ítems 1, 2 y 3), Aspectos legales (Ítem 4) y Aspectos de funcionamiento (Ítem 5).	43
5	Competencias Humanas: Motivación (Ítems 6 y 7), Interacción (Ítems 8, 9 y 10).	45
6	Competencias Humanas: Comunicación (Ítems 11 y 12), Liderazgo (Ítem 13).	47
7	Competencias Técnicas: Planeación (Ítems 14, 15, 16 y 17).	48
8	Competencias Técnicas: Organización y Dirección (Ítems 18, 19, 20 y 21).	50
9	Competencias Técnicas: Seguimiento (Ítems 22 y 23), Control y Evaluación (Ítems 24, 25, 26 y 27).	52
10	Competencias Conceptuales: Aspectos organizativos (Ítems 1, 2 y 3), Aspectos legales (Ítem 4) y Aspectos de funcionamiento (Ítem 5).	54
11	Competencias Humanas: Motivación (Ítems 6 y 7), Interacción (Ítems 8, 9 y 10).	56
12	Competencias Humanas: Comunicación (Ítems 11 y 12), Liderazgo (Ítem 13).	57
13	Competencias Técnicas: Planeación (Ítems 14, 15, 16 y 17).	59

Cuadro N°		Pág.
14	Competencias Técnicas: Organización y Dirección (Ítems 18, 19, 20 y 21).	60
15	Competencias Técnicas: Seguimiento (Ítems 22 y 23), Control y Evaluación (Ítems 24, 25, 26 y 27).	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°		Pág.
1	Distribución de frecuencia de los ítems 1, 2, 3, 4 y 5.	43
2	Distribución de frecuencia de los ítems 6, 7, 8, 9 y 10.	45
3	Distribución de frecuencia de los ítems 11, 12 y 13.	47
4	Distribución de frecuencia de los ítems 14, 15, 16 y 17.	49
5	Distribución de frecuencia de los ítems 18, 19, 20 y 21.	50
6	Distribución de frecuencia de los ítems 22, 23, 24, 25, 26 y 27.	52
7	Distribución de frecuencia de los ítems 1, 2, 3, 4 y 5.	54
8	Distribución de frecuencia de los ítems 6, 7, 8, 9 y 10.	56
9	Distribución de frecuencia de los ítems 11, 12 y 13.	58
10	Distribución de frecuencia de los ítems 14, 15, 16 y 17.	59
11	Distribución de frecuencia de los ítems 18, 19, 20 y 21.	61
12	Distribución de frecuencia de los ítems 22, 23, 24, 25, 26 y 27.	62
13	Perfil de habilidades y competencias gerenciales.	64



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL
SECTOR ALIMENTOS**

Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias

Autor: Ing. Ángel Jesús Rodríguez López

Tutor: MsC. Roger Uzcátegui

Año: 2017

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito fundamental analizar las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de especias ubicada en Maracay Estado Aragua. La metodología utilizada es del tipo de una investigación de campo con un nivel de investigación descriptivo. La población estuvo constituida por ciento veinticuatro (124) personas y una muestra conformada por sesenta y seis trabajadores (66) cinco (5) gerentes y sesenta y un (61) trabajadores. Para la recolección de los datos, se aplicó a los gerentes y trabajadores un instrumento en forma de cuestionario, tipo encuesta. La validación del instrumento se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad se calculó por medio del coeficiente de Cronbach. El análisis de los datos se hizo aplicando estadística descriptiva, mediante la elaboración de cuadros y gráficos de distribución de frecuencia. Los resultados del diagnóstico arrojaron la necesidad de dar apoyo a los gerentes para que desarrollen las competencias necesarias para su acción gerencial, con la finalidad de los logros de los objetivos de la organización.

Palabras claves: Competencias, acción gerencial, habilidades.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ENGINEERING
GRADUATE MANAGEMENT
MASTER OF INDUSTRIAL ENGINEERING



**SKILLS AND MANAGERIAL COMPETENCIES IN COMPANIES IN THE
FOOD SECTOR**
case: company producer of spices middle management

Author: Ing. Ángel Jesús Rodríguez López

Tutor: Roger Uzcátegui

Year: 2017

ABSTRACT

This research was fundamental analysis skills and management skills in managers of medium level within the framework of its managerial action in a spice-producing company located in Maracay Aragua State. The methodology used is the type of a field with a level of research descriptive research. The population was made up of one hundred and twenty-four people (124) and a sample comprised of sixty-six workers (66) five (5) managers and sixty-one (61) workers. For data collection, an instrument in the form of questionnaire applied to managers and workers, type survey. The validation of the instrument was carried out through expert opinion and the reliability was calculated by Cronbach's coefficient. Analysis of data was done using descriptive statistics, through the preparation of tables and graphs of frequency distribution. The results of the diagnosis threw the need to support managers so that they develop skills appear his managerial action, with the purpose of achievement of the objectives of the organization.

Keywords: Competencies, skills, managerial action.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, se están sucediendo cambios de este bien llamado siglo XXI, donde la globalización y los avances tecnológicos, tienen gran influencia en todas las áreas de los humanos, por lo que a esto no se escapa la dinámica organizativa. A tales efectos, las empresas han tenido que reinventarse tanto en su acción gerencial como en su operatividad; esto ha llevado a la gerencia a fortalecer sus deficiencias y propiciar el cambio. Lo anterior, conlleva a señalar que los esfuerzos organizacionales se han enfocado hacia su capital humano, como el más grande y valioso activo.

Por lo que, las organizaciones necesitan gerentes que su acción gerencial posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente donde se estimule el compromiso y la participación a los diferentes miembros de la organización, la cual favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente a la persona hacia la obtención de los resultados y en consecuencia al rendimiento individual y del grupo en general.

En este orden de ideas, se puede destacar que las competencias son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia variedad de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. Los gerentes entonces, aprenden a utilizar las capacidades del personal, siendo capaces de comunicarse, tomen decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo.

Por lo que, esta investigación se planteó con el propósito de analizar las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de

especias ubicada en Maracay Estado Aragua; y el estudio se estructuró de la siguiente manera: Capítulo I, se presenta el Planteamiento del Problema, los Objetivos y la Justificación. Capítulo II, se refiere al Marco Teórico con los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas, y la Operacionalización de las Variables. Capítulo III, menciona la Metodología de la Investigación. El Capítulo IV, viene representado por el Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos, y las Conclusiones y Recomendaciones (Capítulo V), y por último se presenta la Bibliografía y los Anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo empresarial a nivel mundial cuenta con recursos tanto económicos como humanos para el logro de sus objetivos organizacionales. Estas operaciones son realizadas en el marco de un ambiente externo, que en la actualidad resulta cambiante y hasta impredecible, debido a la multiplicidad de elementos económicos, legales, laborales, sociales, entre otros, que influyen, sin importar el sector empresarial donde se ubica la organización. Esto ha conllevado a que el éxito de las empresas depende en gran parte de la flexibilidad en su gestión gerencial y por ende en su operatividad.

Visto lo anterior como una premisa, se ha desmitificado la verticalidad de la organización, la rigidez y permanencia de la gerencia, caracterizada en los actuales momentos por su evolución constante, pasando las características antes nombradas a ser la excepción de la regla.

.Ahora bien, el surgimiento de la empresa moderna, trajo consigo el desarrollo de la sociedad y la búsqueda constante de nuevos y modernos conocimientos, que proporcionaron cambios en los valores seculares de las organizaciones. Los cambios generados dieron lugar a la era de la globalización, aduciendo a un horizonte mucho más amplio lleno de oportunidades entre las amenazas, riesgos y contingencias; tanto para la empresa como para sus miembros, por lo que se hizo necesaria una mayor preparación que les permitiera ser más competitivos, y de esta manera sobrevivir y permanecer en el tiempo.

A tales efectos, las empresas han tenido que reinventarse tanto en su acción gerencial como en su operatividad; esto ha llevado a la gerencia a fortalecer sus deficiencias y propiciar el cambio. Lo anterior, conlleva a señalar que los esfuerzos organizacionales se han enfocado hacia su capital humano, como el más grande y valioso activo, a tales efectos, Chiavenato (2011) señala: “Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional” (p. 2); es así como, a través del capital humano se alcanzan las metas y objetivos establecidos por la organización.

Lo anterior, puede lograrse contando con un personal calificado con la calidad, pericia y conocimientos óptimos, estas capacidades es lo que contemporáneamente se le llama competencias laborales, consistentes en todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes, motivaciones, talento entre otros, que permiten al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas, la cual pueda diferenciar a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

En este sentido, es oportuno citar a Alles (2008) quien hace referencia al término utilizado por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTEFOR), adscrito a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), esta autora define las competencias como: “(...) una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (p. 69).

La definición anterior, permite inferir que un trabajador puede poseer recursos tan diferentes y vagamente definidos como el conocimiento y las destrezas, y adicionalmente, puede mantener relaciones con el cliente, con los subordinados y/o sus pares dentro de la relación laboral, así como, una alta motivación para la ejecución de sus labores y las infraestructuras que respaldan el conocimiento. Dentro de esta perspectiva, no es posible encontrar una fórmula precisa o exacta para orientar, impulsar y hacer más eficiente al trabajador, pues sus exigencias y respuestas a situaciones dadas son distintas, influyendo así en el desenvolvimiento efectivo en cuanto a la ejecución de sus actividades.

En vista de esta multivariedad de elementos, se hace imprescindible contar con herramientas tendentes a enfocar los niveles y componentes del entorno laboral. Debido a que la calidad del conocimiento se enfrenta a críticas, en cuanto a la aplicación de estrategias de negocios; esto radica en la ubicación y reubicación de un personal con un bajo nivel de capacidad intelectual, habilidad y pericia, influyendo en el conocimiento explícito y tácito de estos.

En tal sentido, las competencias del conocimiento resultan una herramienta adecuada e innovadora de las modernas estructuras organizacionales; permitiéndoles acelerar la velocidad para enfrentar los nuevos retos y oportunidades en el mercado, sacando de igual forma provecho de los más valiosos de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva. Estos elementos sirven de apoyo para la determinación de los salarios y como resultado encaminarán a la organización al progreso y desarrollo continuo, inminente en los nuevos tiempos.

Sin embargo, la utilización de las competencias laborales como herramienta gerencial va más allá de permitir la competitividad de la empresa, pasa por asumir la gerencia como una acción conjunta de coordinación de los procesos, en el marco de actuaciones que los directivos desarrollan para la planeación, coordinación, gestión y control del flujo administrativo y operativo de la empresa.

Con base a lo anterior, Druker (2014) comenta que:

Una gerencia efectiva involucra actividades para balancear los diferentes objetivos posibles y decidir las prioridades que la organización tiene. Por esta razón y debido a la compleja naturaleza de los negocios dada su departamentalización y el involucramiento en sí del capital humano, la dirección por objetivos es vital, ya que fuerza a los gerentes a examinar las alternativas disponibles y proporciona medios confiables para evaluar el desempeño gerencial (p. 67).

Las aseveraciones expuestas implican que, los gerentes para lograr los objetivos de la organización deben influir sobre el personal a su cargo, de tal forma que desempeñen bajo parámetros de eficiencia y eficacia sus actividades, y además exhiban una postura proactiva hacia el trabajo realizado como en torno a la organización. A tales efectos, el gerente debe convertirse en un impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, es decir, debe ser un puente comunicacional, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas preestablecidas.

Ahora bien, un gerente requiere de habilidades y competencias gerenciales que le permitan conducir a su equipo de trabajo, en este sentido Hellriegel y Slocum (2009), las definen como: “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona

para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p. 5). De este concepto se infieren, que las competencias gerenciales son diversas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices puede ser variado.

Entonces, resulta evidente que el gerente es una persona que reúne ciertas competencias conceptuales, humanas y técnicas, asociadas a la capacidad cognitiva, emocional y procedimental que le permitan orientar el trabajo que desarrolla con los individuos o grupos en pro de los objetivos organizacionales. Siendo así, los gerentes son la pieza clave dentro de la organización para la creación de oportunidades a los subordinados, valorar el desempeño con la mayor exactitud posible y fomentar la productividad de la empresa.

Sin embargo, muchos gerentes no se preparan para serlos, por el contrario, son producto de la acumulación de experiencias personales y laborales en el desarrollo de su actividad profesional, por lo que al mejorar sus niveles de competencias para el manejo de personas, que conforman y son la columna vertebral de toda organización, los provee de la capacidad que les permite motivar y liderar el grupo para lograr la ejecución de las tareas y por ende de los objetivos, en otras palabras, la efectividad organizacional está vinculada con las personas que la conforman.

Lo anterior sugiere, que las habilidades y competencias gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su entorno laboral y al clima

organizacional de sus empresas.

Del escenario y las implicaciones anteriormente descritas, no escapan las empresas del sector alimento, y de manera específica el caso de estudio, una empresa con casi cinco décadas en el mercado venezolano, dedicada al desarrollo, elaboración y comercialización de productos alimenticios de alta calidad: especias, condimentos, salsas, infusiones, pasta de tomate, mermeladas, línea de repostería y caldos.

Dicha empresa, se encuentra gerenciada por personas que a partir del cúmulo de experiencias personales y laborales han escalado posiciones hasta llegar a los niveles de gerencia media y/o alta; muchos de estos gerentes han logrado culminar estudios académicos de nivel superior, otros tanto, han mejorados sus capacidades mediante cursos y talleres, y es posible atribuirles competencias de índole conceptual, humanas y técnicas; todo ello, les permite dentro de su praxis diaria poner en práctica procesos gerenciales tales como: la planificación para la disminución de riesgos relacionados con la improvisación; la organización, que les posibilite el cumplimiento de objetivos; la dirección para la ejecución efectiva de las actividades planificadas; y finalmente, el control, orientado a valorar la actuación planificada.

Sin embargo, se observan algunas debilidades relacionadas con el liderazgo, comunicación, creatividad e innovación, e incluso manejo de personal; también es posible evidenciar desconocimiento de aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y control en virtud que el proceso administrativo se encuentra en su mayoría enmarcado en prácticas tradicionales contrarias al momento organizacional actual.

Lo anterior, conlleva a limitar la acción gerencial de los gerentes medios hacia el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, esto quizás pudiera ser atribuible a la carencia de habilidades y competencias ajustados a contemporaneidad del momento que les permita una interacción con mayor compromiso con el personal a su cargo y así contribuir a la operatividad y competitividad de la empresa en estudio, dentro del sector donde se desenvuelve para beneficio de sus asociados, trabajadores y comunidad en general. De no tomar correctivos en cuanto a la situación planteada, dicha empresa pudiera mermar su operatividad, disminuyendo su liquidez, pudiendo perder su posicionamiento en el mercado e incluso llegar a la pérdida de los niveles de rentabilidad.

Ante este escenario, es pertinente revisar la labor que desempeña el gerente, de manera particular los gerentes de nivel medio, quienes con base a sus competencias tienen la responsabilidad de accionar gerencialmente en la operatividad y desempeño laboral de sus subordinados. Tomando en consideración los comentarios anteriores, se desarrolló una investigación cuyo objetivo general está orientado a analizar las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de especias ubicada en Maracay Estado Aragua.

Formulación de Problema

Partiendo de la situación antes descrita, es pertinente formular las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes del nivel medio en la empresa productora de especias?

¿Cuáles son las competencias conceptuales, humanas y técnicas que poseen los gerentes medios de la empresa en estudio en el marco de su acción gerencial?

¿Cuáles son las características que exhibe el accionar gerencial de los gerentes medios desde la perspectiva de sus subordinados?

¿Cuáles son las habilidades y competencias gerenciales que predominan en los gerentes medio de la empresa en el marco de su acción gerencial?

¿De qué manera se relacionan las habilidades y competencias gerenciales de los gerentes medios de la empresa en estudio con el accionar gerencial (planificación, organización, dirección y control)?

¿Cuál debería ser el perfil de habilidades y competencias gerenciales que deben tener cada uno de los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de especias?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de especias ubicada en Maracay Estado Aragua.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a las competencias conceptuales, humanas y técnicas que poseen los gerentes de la empresa en el marco de su acción gerencial, a través de un instrumento de recolección de datos.
- Precisar las características del accionar gerencial de los gerentes medios desde la perspectiva de sus subordinados, a través de un instrumento de recolección de datos.
- Elaborar el perfil de habilidades y competencias gerenciales que deben tener cada uno de los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de especias.

Justificación de la Investigación

Las habilidades y competencias gerenciales de los gerentes en sintonía con la realidad empresarial, permitirá en gran medida la eficiencia en los procesos, y por ende en su productividad y competitividad dentro del mercado o sector donde se ubique. No obstante, en escenarios cambiantes como los de las últimas décadas, estos gerentes deben enfrentar retos que van más allá de la productividad, por el contrario, deben orientar sus esfuerzos hacia la calidad y la excelencia de los productos y servicios, ofrecidos por las empresas en las que laboran.

Ante este contexto, el presente estudio perfila su análisis en determinar las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel

medio en una empresa productora de especias ubicada en Maracay Estado Aragua, donde estos gerentes son responsables de la productividad de la empresa, pero también, de liderar y motivar a sus subordinados en pro de alcanzar los objetivos y metas organizacionales previamente establecidos.

Tomando en consideración lo descrito anteriormente, la presente investigación se justifica desde varios puntos de vista como son: A nivel técnico, aportará beneficios directos en materia gerencial, dado que permitirá a su autor conocer desde la práctica diaria distinguir las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel medio y como estas se relacionan con su accionar en el marco de la operatividad administrativa (planificación, organización, dirección y control); por otra parte se podrá visualizar desde la perspectiva de los subordinados cuáles son las características que reviste la acción gerencial de los gerentes medios de la empresa, todo ello con miras a presentar posibles recomendaciones tendientes a optimizar su labor, la productividad de la empresa, contribuyendo a mantener y consolidar la organización en el mercado donde se desenvuelve.

Desde un aspecto teórico, la investigación se justifica en virtud que se revisaran las teorías relacionadas con las habilidades y competencias laborales descritas por Mertens (2000), Alles (2008), así como, las relacionadas con las acciones gerenciales descritas por Hellriegel y Slocum (2009), Chiavenato (2011), entre otros; todo ello permitirá configurar el episteme investigativo del autor.

Académicamente, permitirá la obtención de nuevos conocimientos acerca de la importancia de las habilidades y competencias laborales y la relación de estas con el accionar gerencial de los líderes dentro de la organización. En cuanto al aspecto metodológico permitirá ampliar la línea de

investigación: Empresabilidad, redes y relaciones, del Departamento de Gerencia, mediante el desarrollo y presentación de una investigación estructurada de manera lógica y sistemática, adicionalmente, contribuirá con otros estudiantes, ya que servirá de material de consulta para investigaciones similares, que les oriente en la forma de desarrollar la misma, o para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

Alcance

Al procesar los alcances de la investigación y llevarlo a dimensiones prácticas, la misma, se centra en las habilidades y competencias de los gerentes medios y como éstas se relacionan con el accionar gerencial de los mismos dentro de la organización. A tales efectos, el estudio se desarrolló en una empresa productora de especias, ubicada en Maracay Estado Aragua.

En relación al tiempo de ejecución de la investigación académica, la misma se ejecutó en el período comprendido entre Enero 2016 y Agosto 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente apartado hace referencia al marco teórico referencial o de la investigación, el mismo se circunscribe a los referentes teóricos que sustentan el estudio. Al respecto Palella y Martins (2012) señalan:

El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema. (...) Esta parte de la investigación es de gran importancia por cuanto permite ubicar dentro de un contexto de ideas y planteamientos, el estudio (...) El marco teórico debe destacar la estrecha relación existente entre la teoría, la práctica el proceso de investigación y el entorno (p. 54).

No obstante, el marco teórico referencial en el presente proyecto de investigación está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, la definición de términos básicos, y el sistema de variables, apartados necesarios para obtener una visión panorámica del contenido temático que gira alrededor del problema planteado.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación sirven de ayuda para detectar situaciones análogas a las planteadas en el trabajo y permiten que el investigador pueda analizar cómo ha sido tratado un problema específico de investigación, por otros investigadores. En este sentido, Palella y Martins (2012) señala “los antecedentes de la investigación constituyen a aquellos investigadores, quien o quienes con anterioridad han estudiado esa

problemática, aunque sea con variables diferentes o con las mismas variables, pero en temporalidad diferente, son apoyos referenciales como antecedentes.” (p. 65).

A tales efectos, y con el objetivo de conocer los trabajos de investigación que se relacionan con la presente investigación, se realizó una revisión en las bibliotecas de las universidades e institutos de educación superior tanto públicos como privados, obteniéndose una información valiosa para la presentación de los antecedentes, los cuales sustentan el presente trabajo. De esta manera, se soporta el trabajo con investigaciones vinculadas al problema planteado entre los cuales se citan:

Internacionales

Aburto, H. (2011), elaboró una tesis doctoral cuyo objetivo se orientó a determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. Metodológicamente, desarrolló un método hipotético-deductivo, descriptivo bajo el enfoque cuantitativo. Considerando la investigación de tipo no experimental con un diseño transversal a fin de establecer la relación entre las variables en estudio.

Concluye su autor, que en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron, se obtuvo que: el promedio

de las dieciocho áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17,85 (clima organizacional insatisfactorio). Se desvían del promedio 2,30 unidades de la escala. Se observó en los parámetros evaluados, que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio, ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica previa.

El estudio anterior se integra como un antecedente, en virtud que el mismo se desarrolló metodológicamente en símiles condiciones a las previstas en el presente proyecto, adicionalmente, se estudiaron variables y sub-variables que son enunciadas por el investigador en los instrumentos de recolección de datos diseñados para tal fin.

Botero, J. (2011), elaboró una tesis que tuvo como propósito fundamental facilitar una herramienta gerencial a través del juego para el análisis de actitudes y conducta, además que permita el recibir la retroinformación sobre el comportamiento de los individuos que la utilicen en cuanto a la competencia del liderazgo. Adicionalmente, la propuesta pretendía ejercitar al sector empresarial, en el fortalecimiento de las capacidades directivas de los ejecutivos ayudando a afianzar su desempeño laboral, personal y profesional; en líneas generales, para evidenciar y fortalecer la competencia gerencial del liderazgo.

Su autor señala, que el liderazgo es una habilidad directiva importante dentro del ámbito organizacional. En una organización, sin importar su tipo, la función del líder se considera trascendente. En el ambiente empresarial de la actualidad, los nuevos estilos de gerencia más participativos y la necesidad imperante de realizar los trabajos en equipo, convierten al líder en un componente fundamental para alcanzar las metas trazadas. De allí que

planteó una investigación de carácter proyectista con ayuda de la investigación documental.

Entre sus conclusiones se tiene que, las herramientas para la enseñanza mediante este juego son válidas para cualquier escenario a nivel mundial y permite de una forma activa que la gente se comprometa con el mismo y aprenda los conceptos del liderazgo, jugando de una manera agradable y participativa.

Esta investigación constituye un antecedente, dado a que vincula la importancia del liderazgo como parte de las competencias gerenciales modernas, perfectamente atribuibles a los gerentes de cualquier área sin importar el sector donde se ubique la empresa.

Nacionales

Aguilar, Ch. (2011), desarrolló un trabajo de grado cuyo propósito fue el conocer de forma específica la situación de liderazgo presente en las relaciones de trabajo desarrolladas, que elementos son los más relevantes y que caracterización tienen esos elementos en los niveles de autoridad en Envases Internacionales, S.A., de allí que la investigación se desarrolló bajo la modalidad de diseño no experimental de campo con un nivel descriptivo, apoyándose en una investigación documental.

Entre las conclusiones destacan que el estilo de liderazgo encontrado y auto percibido, a través de los resultados mostraron indefinición en esta dimensión de las variables, lo que implica la necesidad que la empresa estudiada determine el estilo de liderazgo a modelar y requerido al momento de contratar o inducir al supervisor, para ir marcando un estilo y modo de lograr

metas y objetivos, que sea evidente y claro para todos los integrantes de la organización. Adicionalmente, es pertinente establecer estrategias orientadas a la mejora de la función supervisora, la claridad de un estilo de liderazgo y la mejora en el desempeño supervisorio. Esta estrategia deberá estar orientada a fortalecer y dinamizar el rol del supervisor y consolidar el equipo humano, pues ello supone una serie de beneficios, en primer lugar, para la organización, sus trabajadores y clientes.

Al vincular la investigación anterior con el presente proyecto, se encuentra relacionada con la variable liderazgo, elemento inmerso en las habilidades y competencias gerenciales de los gerentes medios a ser estudiados; representando el estudio un aporte de interés en función de la revisión teórica de la variable liderazgo.

Calinche, P. (2011), desarrolló una investigación que el objetivo general se orientó en determinar las competencias gerenciales como herramienta de productividad en los servicios prestados por las empresas del sector alimentos ubicadas en la zona norte del Estado Trujillo, para el logro de este objetivo el estudio se fundamentó en las teorías de gerencia de la organización y teorías de las competencias gerenciales. Metodológicamente se fundamentó en una investigación descriptiva y diseño de campo transeccional.

Concluye su autor, que un alto porcentaje de trabajadores difieren de las respuestas dadas por los gerentes ya que realmente no se procuran dar la oportunidad a los subordinados de resolver algún problema de forma inmediata puesto que sus acciones afectan directamente las actividades primordiales de las organizaciones en estudio, siendo entonces la última palabra, la del directivo.

Al relacionar la investigación de Calinche (2011) con el presente estudio, la misma se vincula en cuanto a la utilización del proceso administrativo por parte de los gerentes como herramienta para incrementar la productividad en la prestación de servicio, mediante la aplicación de lineamientos y orientaciones, así como, políticas dirigidas al recurso humano de estas organizaciones, donde se destaca que la productividad comienza con la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Así mismo, el estudio es vinculante, en virtud de encontrarse inmerso en el sector alimentos al igual que la investigación en desarrollo.

Morales, J. (2011), desarrolló un trabajo de grado que presentó como propósito fundamental proponer un plan de reclutamiento y selección del personal basado en un modelo de competencias laborales, por lo que la investigación se orientó hacia un proyecto factible basado en un estudio de campo.

Entre las principales interrogantes que la investigación buscaba responder resaltan cuáles eran las competencias laborales requeridas por el personal de Recursos Humanos y cómo hacen en la organización para validarlas, también se enfocaron en descubrir cómo era realizado el plan de reclutamiento y selección en la empresa. Lo anterior permitió concluir que la empresa desea adaptarse a las nuevas tendencias en la gestión de Recursos Humanos, con el fin de enriquecer el proceso de captación y proporcionar herramientas efectivas que permitan lograr su filosofía organizacional.

Esta investigación constituye un antecedente, pues abarca el área de estudio de unas de las variables inmersas en la presente investigación, como son las competencias laborales, siendo utilizada como referente al momento

de determinar los marcos funcionales y operativos de la empresa objeto de estudio en lo concerniente a la selección de personal.

Bases Teóricas

Luego de consultar investigaciones previas, se procede a la revisión de la literatura, las cuales plantean una serie de fundamentos teóricos que permiten recopilar información relevante que sustenta el problema de la investigación. Sobre este particular Palella y Martins (2012) señalan que las bases teóricas: “(...) el marco teórico amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original” (p. 55). Tomando en consideración lo señalado por los autores citados a continuación se presentan las teorías que sustentan la investigación.

Competencias laborales

Las competencias en su sentido más amplio, están relacionadas con la capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas, cumplir actos definidos y circunscriptos. Es decir, el hecho de disponer conocimientos y aptitudes o de emplearlas con un propósito para expresar una capacidad que manifiesta un dominio exitoso sobre determinadas tareas o situaciones problemáticas. Al respecto Alles (2008) citando a Spencer y Spencer (1993), define las competencias como: “... una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación” (p. 59).

El comentario anterior, permite inferir, señalar que de acuerdo a Alles (ob. Cit.) los elementos necesarios para que las personas muestren los comportamientos requeridos en los perfiles son los siguientes:

1. *Saber*: Esto se refiere a los conocimientos que debe poseer un trabajador para realizar su trabajo y obtener resultados buenos o excelentes. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). En este elemento juega un papel importante la experiencia como un conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.

2. *Saber Hacer*: Constituye las habilidades y/o destrezas precisas para que una persona sepa aplicar los conocimientos a los problemas concretos que se le presentan continuamente en el trabajo; se pueden mencionar en este sentido, tres tipos de habilidades que deben interactuar entre sí: 2.1) Habilidades Técnicas: para realizar tareas diversas; 2.2) Habilidades Sociales: para relacionarse con los demás en situaciones múltiples; y 2.3) Habilidades Cognitivas: para procesar la información que llega y que debe ser utilizada para analizar situaciones o tomar decisiones por ejemplo.

3. *Saber Estar*: Implica que el trabajador se adapte a la cultura y a las normas de la organización donde desarrolla sus actividades; así como también a las de su grupo particular de trabajo. Este elemento hace hincapié en las actitudes, las cuales son un factor muy estudiado en las organizaciones, ya que se pudiese tener el conocimiento y algunas destrezas, pero las actitudes se vuelven un punto fundamental al momento de ejercer las diferentes funciones encomendadas. Siendo entonces blanco de las evaluaciones de los demás integrantes del grupo.

4. *Querer Hacer*: Aquí se hace referencia a los aspectos motivacionales, con los cuales se busca que cada persona quiera realizar los comportamientos propios de la competencia, es decir la persona debe percibir que, de esa forma, puede llegar a satisfacer sus necesidades básicas y/o superiores. Por lo tanto, este aspecto se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, la organización, los objetivos del grupo, entre otras) y pudiese ser también de carácter externo (días libres, beneficios sociales) que a la larga influyen en que el trabajador se esfuerce o no por mostrar una competencia.

5. *Poder Hacer*: No es en sí un elemento de las competencias, pero si es muy determinante para que el trabajador lleve a cabo los comportamientos exigidos: así pues, este aspecto va enmarcado en lo referente a los medios y recursos que exige la actividad. Los medios en el sentido de que sean favorables o no para mostrar un comportamiento, en este caso se habla de situaciones propicias o situaciones adversas. Y los recursos son, las capacidades personales, las aptitudes y rasgos personales.

Al conocer cuáles son los elementos que conforman una competencia, Q1`se hace necesario definir qué es una competencia laboral. Las cuales pretenden ser un proceso integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación. Sobre este particular Mertens (2000) señala que:

La competencia laboral está relacionada con la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la

adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades (p. 50).

Por su parte Alles (ob. Cit) haciendo mención a la definición ofrecida por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR-OIT) señala que: “La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (p. 69).

Ambas definiciones, permiten señalar que se trata entonces, de la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. El eje central de la definición se basa en cuatro características que de acuerdo a Rico (2007) se relacionan con:

Toma en cuenta el contexto. El contexto está constituido por un conjunto de situaciones reales en donde deberán ejercerse las competencias.

Es el resultado de un proceso de integración. Un objetivo de aprendizaje no es lo mismo que una competencia laboral. El objetivo de aprendizaje es lo que el profesor espera que el estudiante sea capaz de hacer al final del curso. La competencia laboral identifica los resultados esperados por el mundo del trabajo, en términos del nivel de dominio de las tareas y funciones profesionales, donde se integran los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

Está asociada con criterios de ejecución o desempeño. Los criterios de desempeño siempre se establecerán previamente a la instrucción e identifican los indicadores de evaluación que determinan el éxito en el dominio de la competencia, en armonía con los requerimientos del mercado de trabajo.

Implica responsabilidad.

El tiempo que tarde en alcanzar el dominio de una competencia depende de la gestión que haga del mismo (p. 1).

Además, se puede llegar a las siguientes reflexiones: De los conceptos presentados, se puede inferir que una competencia está a mayor nivel que una habilidad, ya que la primera integra un sistema de componentes cognitivo (de habilidades, conocimientos, procedimientos) motivacional, componente meta cognitivo, cualidades, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada, en una relación sistémica en la cual estos componentes interactúan mutuamente de manera coordinada.

Cada componente constituye un subsistema del sistema con sus características y sus formas de apropiación por las personas. Dicho de otro modo una competencia integra: saber, saber hacer y saber ser. Además se reconoce las cualidades de la competencia como holística, dinámica, dialéctica, transferible, medible y propia del individuo.

Una competencia no pertenece a un puesto de trabajo, o a un contexto laboral, sino que pertenece al individuo. Un aspecto esencial a tener en cuenta es lo motivacional del sujeto en su contexto laboral. Se necesita un profesional u obrero que esté motivado por su trabajo, que dedique amor a la profesión como aspecto imprescindible para que sus resultados sean del nivel de calidad esperado.

Por ello, haciendo una sistematización y generalización teóricas a partir de lo comentado, se asume como competencia laboral el sistema de componentes (cognitivos, meta cognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad) que posee un individuo para la ejecución eficiente de su actividad laboral con un resultado positivo en tiempo y calidad.

Las competencias laborales se clasifican de acuerdo a Mertens (2000) en básicas, genéricas y específicas.

Las competencias básicas son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: competencias para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Las competencias genéricas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la disposición para el trabajo en equipo, competencias para la negociación, planificación, y otras más.

Las competencias específicas se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.) (p. 35).

Ahora bien, los procesos de gestión por competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles. El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización. Para Alles (ob. Cit.) un esquema global por competencias debe "...relacionarse con toda la organización y con todos los procesos. Acotando además que no es posible pensar en implementar un modelo de gestión por competencias sin que se ven afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos" (p. 79).

Las características para la implementación con éxito de un modelo de gestión por competencia son: a) Que el modelo sea aplicable y no teórico; b) Comprensible por todos los integrantes de la organización; c) Útil para la empresa; d) Fiable; e) De fácil manejo; y f) Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

En este sentido, Alles (ob. Cit.) describe los pasos necesarios para implementar un modelo de gestión por competencias sintetizándolos en:

a) Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización; b) Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica; c) Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos; d) Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización; e) Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización; y f) Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología (p. 88).

Finalmente, Alles (ob. Cit.) plantea que el propósito de la implementación de un modelo de gestión por competencia se relaciona con: “dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa”(p. 89).

Por otro lado, Cucchi y Grassi (2016), señalan que un jefe aumenta sus habilidades en relación con el papel organizativo que desempeña:

Competencias conceptuales: al respecto Cucchi y Grassi (2016), señalan que es la “Capacidad para entender las complejidades de las organizaciones en

general y las del puesto que la unidad de trabajo desempeña en el esquema general; interpretar las situaciones, proyectar los futuros objetivos” (s/p).

Competencias humanas: Cucchi y Grassi (2016), señalan que es la “Capacidad y sentido crítico en el trabajo con las personas: motivar, comunicar, trabajar en equipo, dar ejemplo” (s/p).

Competencias técnicas: Cucchi y Grassi (2016), señalan que es la “Capacidad de aplicación de los conocimientos, métodos y sistemas para llevar a cabo tareas específicas adquiridas a través de la experiencia y la formación” (s/p).

Es importante mencionar que, el poseer de las diferentes competencias dependerá en mayor o menor grado de la ubicación en la escala jerárquica, cuando mayor sea su ubicación deberá poseer más competencias conceptuales, pero además de saber delegar y planificar.

Funciones de los Administradores

Según Koontzy Heinz (2007) las funciones de los administradores proveen una estructura conveniente para organizar el conocimiento administrativo. No hay ideas, resultados de investigación ni técnicas que no encuentren fácilmente un lugar en la clasificación de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Planeación: Koontzy Heinz (2007) señalan que “La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos” (p. 27). Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas. Hay varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las medidas más detalladas.

Organización: Koontzy Heinz (2007) indican que “La organizaciones la parte de la administración que consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización” (p.27). Es deliberada en el sentido de que ve que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes mejor pueden ejecutarlos. La finalidad de la estructura de una organización es crear un entorno apropiado para el desempeño humano. Por consiguiente, es una herramienta de administración y no un fin en sí misma. La estructura tiene que definir los trabajos que hay que hacer, pero también hay que diseñar los roles de acuerdo con las capacidades y motivación de los empleados reales.

Integración de personal: Koontzy Heinz (2007) indican que “La integración de personal (staffing) consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional” (p. 28). Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planifica su carrera y se les paga, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente.

Dirección: Koontzy Heinz (2007) señalan que “La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos” (p. 28). En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo con que los problemas más importantes tienen que ver con la gente: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo. Los buenos administradores también tienen que ser líderes eficaces. Como el liderazgo requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio

de satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es entendible que la dirección comprenda motivación, estilos y métodos de liderazgo y comunicación.

Control: Koontzy Heinz (2007) indican que:

El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas (p. 28).

En síntesis, controlar facilita la realización de los planes. Aunque la planeación debe anteceder al control, los planes no se consiguen solos. Éstos guían a los administradores en el sentido del aprovechamiento de los recursos para alcanzar los objetivos particulares. Posteriormente, las actividades se verifican para determinar si concuerdan con los planes.

Coordinación como esencia de la administración: Koontzy Heinz (2007) señalan que algunos expertos consideran que la coordinación es una función aparte del administrador. Sin embargo, es más preciso considerarla como la esencia de la administración, pues consiste en articular los esfuerzos individuales para alcanzar armónicamente los objetivos del grupo. Todas las funciones administrativas son una práctica que contribuye a la coordinación.

Cuadro 1: Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación actual en cuanto a las competencias conceptuales, humanas y técnicas que poseen los gerentes de la empresa en el marco de su acción gerencial	Conceptuales	Aspecto Organizativo	Equipo de trabajo	1	Cuestionario dirigido al personal de gerencia y los operarios
			Planes y programas	2	
			Estructura organizativa	3	
		Aspecto Legal	Normas	4	
		Aspectos de Funcionamiento	Actividades	5	
	Humanas	Motivación	Identificación con la organización	6	
			Incentivo al personal	7	
		Interacción	Relación interpersonal	8	
			Apoyo y Cooperación	9, 10	
		Comunicación	Canales comunicacionales	11, 12	
		Liderazgo	Relación	13	
	Técnicas	Planeación	Planificación y su proceso	14, 15, 16	
			Objetivos y metas	17	
		Organización y dirección	División del trabajo	18	
			Estímulo por el trabajo	19, 20, 21	
		Seguimiento	Acciones para mejoras	22, 23	
		Control y Evaluación	Verificación	24	
			Instrumentos	25	
			Impacto	26	
			Valuaciones	27	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Precisar las características del accionar gerencial de los gerentes medios desde la perspectiva de sus subordinados, a través de un instrumento de recolección de datos.	Conceptuales	Aspecto Organizativo	Equipo de trabajo	1	Cuestionario dirigido al personal de gerencia y los operarios
			Planes y programas	2	
			Estructura organizativa	3	
		Aspecto Legal	Normas	4	
		Aspectos de Funcionamiento	Actividades	5	
	Humanas	Motivación	Identificación con la organización	6	
			Incentivo al personal	7	
		Interacción	Relación interpersonal	8	
			Apoyo y Cooperación	9, 10	
		Comunicación	Canales comunicacionales	11, 12	
		Liderazgo	Relación	13	
	Técnicas	Planeación	Planificación y su proceso	14, 15, 16	
			Objetivos y metas	17	
		Organización y dirección	División del trabajo	18	
			Estímulo por el trabajo	19, 20, 21	
		Seguimiento	Acciones para mejoras	22, 23	
		Control y Evaluación	Verificación	24	
			Instrumentos	25	
			Impacto	26	
	Valuaciones		27		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez que se ha formulado el problema de estudio, delimitado los objetivos y asumidas las bases teóricas que orientan el sentido de la misma de manera precisa, es pertinente indicar el tipo de datos que será necesario indagar. A tales efectos, se seleccionaran los distintos métodos y técnicas que permitirán obtener la información. Al respecto Arias (2012) indica que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). A continuación se describe la metodología a ser utilizada en el presente proyecto de investigación.

Enfoque de la Investigación

El presente proyecto de investigación se abordó desde la perspectiva cuantitativa, dicha metodología, privilegia el dato como esencia para la demostración. Para Palella y Martins (2012) el enfoque cuantitativo:

Se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia. Esta concepción se organiza sobre la base de procesos de operacionalización que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar ésta para lograr el todo (p. 40).

Tomando en consideración los comentarios anteriores, el presente proyecto se enmarcó en el enfoque cuantitativo por cuanto busca determinar las habilidades y competencias presentes en los gerentes de nivel medio en una empresa productora de especias y como esto se relaciona con su accionar gerencial, tomando como caso de estudio los gerentes medios de una empresa productora de especias, ubicada en Maracay Estado Aragua.

Tipo de Investigación

El desarrollo del presente proyecto de investigación, se enmarcó dentro del esquema denominado investigación de campo, definido en el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2012), como:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia... Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

En similares condiciones Palella y Martins (2012) citando a Ramírez (1998) señalan:

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho (p. 88).

Nivel de la Investigación

Tomando en cuenta la naturaleza adoptada por el proyecto de investigación, el nivel de la investigación se ubica en el descriptivo, sobre este particular Palella y Martins (2012) señalan:

El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 92).

Este nivel es el que se adapta, al proceso a realizarse en virtud, que se procedió a describir como se presentan las variables habilidades y competencias en el desarrollo de las acciones gerenciales ejecutadas por los gerentes medios de la empresa en estudio.

Diseño de la Investigación

Tomando en cuenta la naturaleza del proyecto de investigación, ésta se fundamentó en un diseño no experimental, en virtud que los datos fueron tomados en su ambiente sin la intervención o modificación de variables por parte del investigador. Al respecto, Palella y Martins (2012) comenta:

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en su tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, es este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas (p. 87).

Fases de la Investigación

La investigación propiamente dicha implica una serie de etapas o fases que incluyen el proyecto de investigación. Para Arias (2012) estas etapas son tres, a saber:

Etapa 1. La planificación: Consiste en trazar el plan o proyecto de la investigación a realizar.

Etapa 2. Ejecución: Significa poner en marcha el proyecto trazado, es decir, llevar a cabo la investigación.

Etapa 3. Divulgación: Una vez terminada la investigación y elaborado el informe final, los resultados y conclusiones deben darse a conocer por diversas vías: publicaciones científicas, ponencias en eventos científicos o páginas de internet (p. 93).

Población y Muestra

Población

En los estudios descriptivos, como se encuentra tipificado el presente proyecto de investigación, el contexto poblacional no es más que la precisión de la unidad de análisis o la descripción del entorno situacional de la investigación. Con referencia a lo anterior Palella y Martins (2012) exponen:

Es un conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible... Las unidades pueden ser muy variadas: individuos, países, hogares, empresas, programas. El establecimiento de la población estará íntimamente asociado al tema de estudio (p. 105).

La población del presente proyecto estuvo constituida por ciento veinticuatro (124) trabajadores, discriminados de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 2

Distribución de la Población

Gerentes	Supervisores	Operadores de Producción	Operadores de Mantenimiento	Administrativos	Ventas
5	6	70	6	22	15
Total: 124 Trabajadores					

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa (2015)

Muestra

La muestra es un conglomerado que forma parte de la población. En palabras de Palella y Martins (2012) es: “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p. 106). Ahora bien, a los fines de determinar el tamaño de la muestra es pertinente recurrir a técnicas de muestreo. Entendiéndose por tipo de muestreo el mecanismo utilizado para la obtención de una muestra.

Los autores antes citados señalan que el muestreo puede ser: Probabilístico y no probabilístico. “El probabilístico se aplica si es posible conocer la probabilidad de selección de cada unidad componente de la muestra, mientras el no probabilístico se usa cuando se puede determinar la probabilidad” (p. 110). Para el presente proyecto se utilizó un muestreo probabilístico de azar simple, que para los autores citados consiste en:

Seleccionar, de acuerdo con procedimiento simple, los componentes que conformaran la muestra. Para ejecutarlo, se

asigna un número a cada uno de los componentes de la población, luego se depositan los papeles con los números en un recipiente, se mezclan y se extrae un número de papeles al tamaño muestral establecido (p. 111).

Es de resaltar, que en el presente proyecto se utiliza la técnica de muestreo al azar simple para la escogencia de la muestra relacionada con los operadores de producción y operadores de mantenimiento. De allí que, al calcular el tamaño muestral, trabajando con proporciones, para estos trabajadores se tiene:

$$n = \frac{p * q * N}{(N - 1) * \left(\frac{\delta}{Z}\right)^2 + (p * q)}$$

Calculando:

$$n = \frac{0,5 * 0,5 * 119}{(119 - 1) * \left(\frac{0,09}{1,96}\right)^2 + (0,5 * 0,5)} \approx 61$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra, N = Tamaño de la población, e = Error de estimación (Calculado a 0,09), Z = Valor estándar de normalización, el intervalo de confianza establecido es de un 95%, para un Z=1,96.

En resumen la muestra queda conformada de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 3

Distribución de la Muestra

Gerentes	Operadores de Producción, Mantenimiento, Administrativos y Ventas
5	61
Total: 66 Trabajadores	

Fuente: Cálculos realizados por el autor a partir de datos presentados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa (2016)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de información explican, el procedimiento, lugar y condiciones que tienen las mismas para su aplicación. Al respecto, Palella y Martins (2012), exponen “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 115). Mientras, define los instrumentos como: “...cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 125). En el presente proyecto de investigación se utilizó la técnica de la encuesta. A través de dos cuestionarios, que en palabras de los autores antes citados se encuentra definido como:

El cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta...las preguntas incluidas en los cuestionarios suministran una amplia información alusiva a las opiniones, intenciones, juicios, motivos, hábitos y expectativas de los sujetos...Asimismo, sirven para recoger datos sobre los sujetos en el centro estudiado, sobre el funcionamiento de éste, el estado de las instalaciones, entre otros (p. 131-132).

Ambos cuestionarios se diseñaron con veinte y siete (27) ítems o preguntas tipo escala de Likert, que para los autores antes citado es aquel que: “...consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran” (p. 139). Para ello se presenta cada afirmación y se pide a los sujetos tomados como muestra que respondan de acuerdo a los siguientes valores: 1 = Totalmente de Acuerdo; 2 = De acuerdo; 3 = Indiferente; 4 = En Desacuerdo; y 5 = Totalmente en Desacuerdo. Uno de los cuestionarios fue aplicado a los gerentes de la empresa objeto de estudio (Ver anexo A) y el segundo cuestionario fue aplicado a los trabajadores u operadores de las diferentes áreas de la empresa (Anexo B).

Es de hacer notar, que la utilización de estos instrumentos, permitió consolidar la información previa que el investigador tiene respecto al problema en estudio, así como, resumir los aportes obtenidos a través del marco teórico, a fin de presentar conclusiones y recomendaciones que orientadas a la resolución de la problemática planteada.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

La validez de los instrumentos de recolección de datos se determinó aplicando el tipo de validez de contenido a través de un procedimiento denominado juicio de expertos. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan: "...la validez del contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide..." (p. 236). A tales efectos, los instrumentos fueron entregados a tres expertos (en las áreas: Gerencia, Estadística y Metodología de la Investigación) conjuntamente con los objetivos de investigación y la operacionalización de las variables para su evaluación y validez. (Los expertos, emitieron un documento de validación (Anexo C y Anexo D), en el cual se chequea cada uno de los ítems y se clasifican de acuerdo a la escala: excelente, bueno, regular y deficiente, además de presentar las observaciones, en caso de que las posea. A través de la validación, se hace constar que los instrumentos cumple con las características y condiciones del trabajo, para así cumplir los objetivos de esta investigación.

Confiabilidad

La confiabilidad no es más que la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos, es decir, representa la influencia del azar en la medida. Al Respecto, señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006) que se trata del “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 346). Ahora bien, la confiabilidad de un instrumento puede ser medida mediante diversas técnicas, en el presente caso se utilizó el método del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requiere de una sola administración del instrumento medición, y es utilizado para la medición de confiabilidad en instrumentos con alternabilidad múltiple, como es el presente caso.

No obstante, el coeficiente de confiabilidad puede oscilar entre 0 y 1; donde un coeficiente de cero (0) significa muy baja la confiabilidad y uno (1) representa elevada. Una vez calculada la confiabilidad se obtuvo un valor de 0,84 considerada muy alta, y para el cuestionario aplicado a los gerentes, considerada muy alta, y de 0,70 para el cuestionario aplicado a trabajadores, considerándose con una confiabilidad alta (Anexo D).

Técnicas de Análisis de Datos

En cuanto a la manera en cómo fueron procesados los datos, es pertinente señalar que se emplearon los procedimientos de tabulación y tratamiento estadístico, conocido como estadística descriptiva, utilizando para ello tablas y representados de manera porcentual a través de gráficas; de tal manera, que pudieron ser analizados cuantitativamente, según se respondió cada interrogante efectuada a los trabajadores escogidos como muestra. Además, el análisis planteado, permitió la descripción del comportamiento de

los indicadores relacionados con las variables y establecerá los valores que permitirán cuantificar las dimensiones para darles respuestas a los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de haber realizado la investigación de campo, se presentan a continuación los resultados. El orden de los mismos está en dependencia de los objetivos planteados en la presente investigación. Para que los datos recabados tomen significados dentro de la presente investigación, fue importante realizar una serie de procedimientos, tales como: la organización, análisis y codificación de datos obtenidos. De acuerdo a Palella y Martin (2012).

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar (p. 174).

En la siguiente discusión se propone interpretar y analizar los resultados de la investigación para poder plantear las conclusiones.

Competencias conceptuales, humanas y técnicas que poseen los gerentes de la empresa en el marco de su acción gerencial

Resultado de la encuesta aplicada a los Gerentes

Una vez aplicado el instrumento diseñado para conocer las competencias conceptuales, humanas y técnicas a la muestra seleccionada, se presentan a continuación los resultados obtenidos:

Cuadro 4

Competencias Conceptuales: Aspectos organizativos (Ítems 1, 2 y 3), Aspectos legales (Ítem 4) y Aspectos de funcionamiento (Ítem 5).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1) Conformar equipos de trabajo para el logro de las metas de la empresa	60%	40%				100%
2) Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizativo de la empresa		40%	60%			100%
3) Analiza la estructura organizacional entre y con los involucrados	40%	20%	40%			100%
4) Establece normas de funcionamiento que responden a las reglas de la organización	80%	20%				100%
5) Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados	40%	60%				100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Gerentes. Rodríguez (2016).

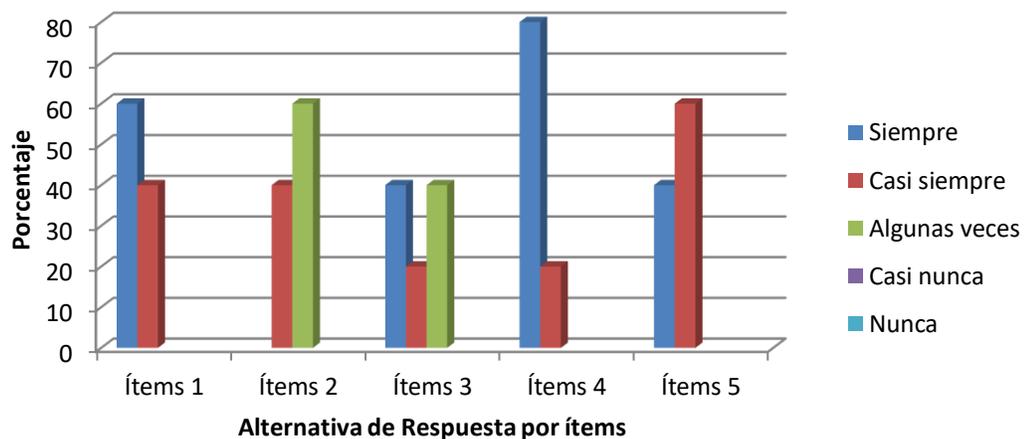


Gráfico 1: Distribución de frecuencia de los ítems 1, 2, 3, 4 y 5.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016).

Como se refleja en el gráfico 01, en cuanto a la Dimensión competencias conceptuales, las respuestas de los Gerentes encuestados presentaron una tendencia positiva, en el ítem 1 sobre la conformación de equipos de trabajo,

el sesenta por ciento (60%) de los gerentes encuestados señalaron que siempre lo hacen. En el ítem 2, el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados señalaron que desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional, mientras que en el ítem 3, el cuarenta por ciento (40%) señaló que analiza la estructura organizacional entre y con los involucrados. Con estos datos obtenidos se puede indicar que el concepto de organización entre los gerentes medios de la empresa de alimentos caso de estudio, sirve de apoyo para el logro de la gerencia efectiva.

Vale acotar, que uno de los elementos que conforman el perfil de un gerente con éxito, es su capacidad para desarrollar habilidades de equipo, tal como lo señalan, Whetten y Cameron (2005) “poseer la capacidad de liderar y dirigir equipos y el trabajo en equipo se ha convertido en un requerimiento común en la mayoría de las organizaciones” (p. 449).

Con relación al ítem 5, el ochenta por ciento (80 %) de los gerentes encuestados, señalaron que siempre establecen normas de funcionamiento que respaldan a las reglas de la organización. Ambas opciones con una tendencia positiva a que se realiza lo que se propone.

Es importante destacar, la necesidad que presentan en la actualidad las organizaciones de contar con gerentes capaces de diseñar planes y programas que orienten la ejecución del trabajo. Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que “la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos” (p. 108).

Cuadro 5

Competencias Humanas: Motivación (Ítems 6 y 7), Interacción (Ítems 8, 9 y 10).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
6) Incentiva al personal a su cargo para el logro de su cohesión	80%	20%				100%
7) Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades y tareas favorezca el logro de los objetivos de la empresa	60%	40%				100%
8) Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la empresa	100%					100%
9) Manifiesta apoyo mutuo entre la gerencia y los subordinados	60%	40%				100%
10) Cooperar con el personal a su cargo en la ejecución de las actividades	80%	20%				100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Gerentes. Rodríguez (2016).

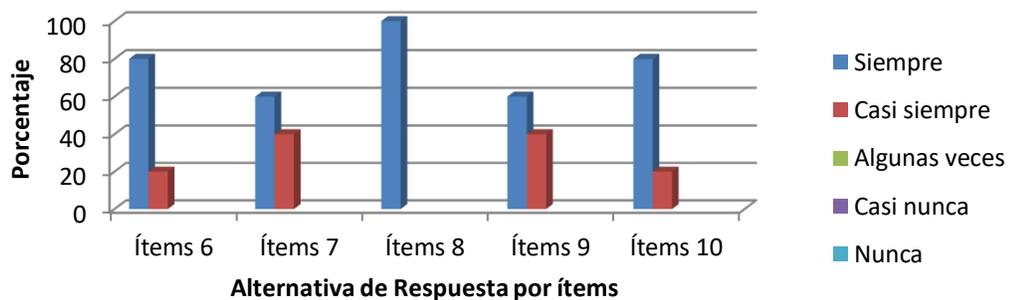


Gráfico 2: Distribución de frecuencia de los ítems 6, 7, 8, 9 y 10.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

Del gráfico precedente, se observa una tendencia positiva en los ítems que se aprecia sobre la motivación como una competencia gerencial. En el ítem 6 los gerentes encuestados señalaron que el ochenta por ciento (80%) seleccionó la opción que siempre incentiva al personal a su cargo para el logro de su cohesión. Por otra parte, con relación al ítem 7, el sesenta por ciento

(60%) de las personas encuestadas señalaron que casi siempre incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades y tareas favorezca el logro de los objetivos de la empresa. En ambos ítems se observa una tendencia positiva de las respuestas dadas por los miembros de la muestra seleccionada.

Es importante señalar, que los gerentes deben trabajar para tener a sus trabajadores motivados con la finalidad de que trabajen de manera que consigan los objetivos de la empresa. Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que “los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada” (p. 388).

Con referencia al ítem 8, el cien por ciento (100%) de los encuestados estuvo de acuerdo que siempre fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la empresa. En el ítem 9, el sesenta por ciento (60%) de los gerentes señalaron que siempre manifiesta apoyo mutuo entre la gerencia y los subordinados y en el ítem 10, el ochenta por ciento (80%) de la muestra entrevistada señalaron que siempre coopera con el personal a su cargo en la ejecución de las actividades. Ahora bien, en la competencia interacción que deben tener los gerentes en su acción gerencia se obtiene una tendencia positiva. Se evidencia que los gerentes en su acción gerencial consideran que se deben tener la motivación e interacción como competencias en su acción gerencial.

Es importante mencionar, lo que señalan Koontz y Weihrich (2007) referente a que “los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y desenvolver su potencial, al tiempo que contribuyen a las metas de las empresas” (p. 282).

Cuadro 6

Competencias Humanas: Comunicación (Ítems 11 y 12), Liderazgo (Ítem 13).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
11) Facilita información al personal a su cargo		100%				100%
12) Establece canales de regulares para que fluya la información entre el personal a su cargo	20%	80%				100%
13) Conduce al grupo estableciendo relaciones de liderazgo asertivo	100%					100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Gerentes. Rodríguez (2016).

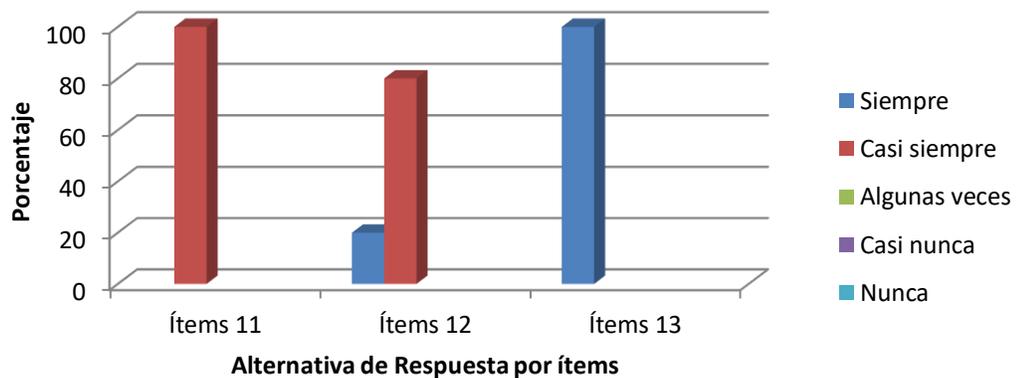


Gráfico 3: Distribución de frecuencia de los ítems 11, 12 y 13.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

El gráfico 3 revela que el cien por ciento (100%) de los Gerentes, casi siempre facilita información al personal a su cargo y el ochenta por ciento (80%) casi siempre establece canales regulares para que fluya la información. Tomando como referencia los resultados obtenidos en los ítems 11 y 12, se pudiera afirmar que los gerentes encuestados poseen competencias comunicativas que le permite ejercer su función gerencial de manera eficaz.

En este sentido, queda claro que los gerentes encuestados indican que establecen canales de comunicación para que los miembros de la organización estén debidamente informados. Al respecto, Whetten y Cameron (2005) afirman que “Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados” (p. 305).

Por otro lado, el cien por ciento (100%) dice que siempre conduce a su grupo estableciendo relaciones de liderazgo efectivo. No obstante, señala Dubrin (2003), “Una nueva percepción de liderazgo establece: Liderazgo eficaz = atributos x resultados. La ecuación indica que los líderes realmente eficaces pueden demostrar los atributos deseados (como confiabilidad) y lograr los resultados (como márgenes brutos de utilidad)” (p. 209). Los resultados obtenidos en los ítems 11,12 y 13, evidencian que existe una tendencia positiva a que poseen las competencias de comunicación y liderazgo en su accionar como gerentes.

Cuadro 7

Competencias Técnicas: Planeación (Ítems 14, 15, 16 y 17).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
14) Analiza la planificación de las actividades con el personal a su cargo	60%	40%				100%
15) Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales	60%	40%				100%
16) Durante el proceso de planificación considera las diferentes opiniones de sus subordinados	100%					100%
17) Rediseña la planificación producto del consenso	20%	80%				100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Gerentes. Rodríguez (2016).

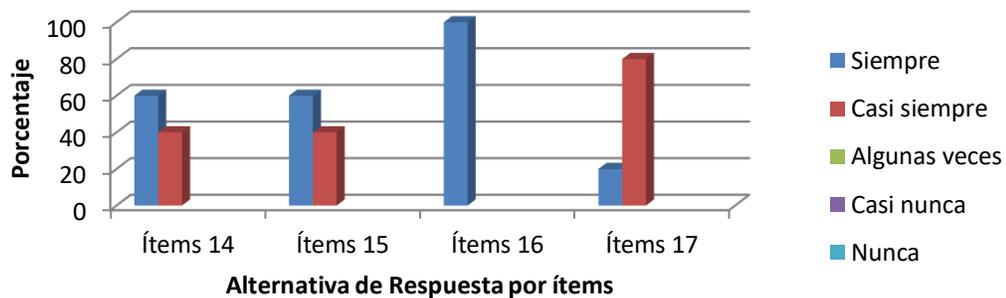


Gráfico 4: Distribución de frecuencia de los ítems 14, 15, 16 y 17.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

El gráfico 4 se refleja que los gerentes consideran que se debe tener presente la competencia planificación en su acción gerencia, por lo que se obtuvo una tendencia positiva en lo que se refiere a que se realiza la planificación con el personal a su cargo, el sesenta por ciento (60%), señalaron que siempre lo hace, mientras que el cuarenta por ciento (40%), señalaron que casi siempre lo hacen. Mientras que en la opción si orienta la ejecución hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales, el sesenta por ciento (60%), señaló que siempre lo hace, mientras que el cuarenta por ciento (40%), señalaron que casi siempre lo hace el de las actividades planificadas.

Con relación a que si se toma en cuenta al personal subordinado para la planificación, el cien por ciento (100%) señalaron que siempre lo hacen y cuando se les preguntó que si se realiza un rediseño de la misma en caso de que los trabajadores, el veinte por ciento (20%) señaló que siempre y el ochenta por ciento (80%) señaló que casi siempre. Basado en los resultados obtenidos se puede decir que los gerentes encuestados consideran que la planificación es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al respecto, se señala lo que indican Koontz y Weihrich (2007) sobre la planeación que “comprende la selección de misiones y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste elegir entre líneas de acción. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar” (p. 78).

Cuadro 8

Competencias Técnicas: Organización y Dirección (Ítems 18, 19, 20 y 21).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
18) Delimita una clara división del trabajo en su área	60%	40%				100%
19) Establece mecanismo de acción para la dinamización de las actividades	20%	40%	40%			100%
20) Aplica el estímulo y reconocimiento por el trabajo realizado	60%	40%				100%
21) Propone acciones para mejorar el trabajo y rendimiento de su área	60%	40%				100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Gerentes. Rodríguez (2016).

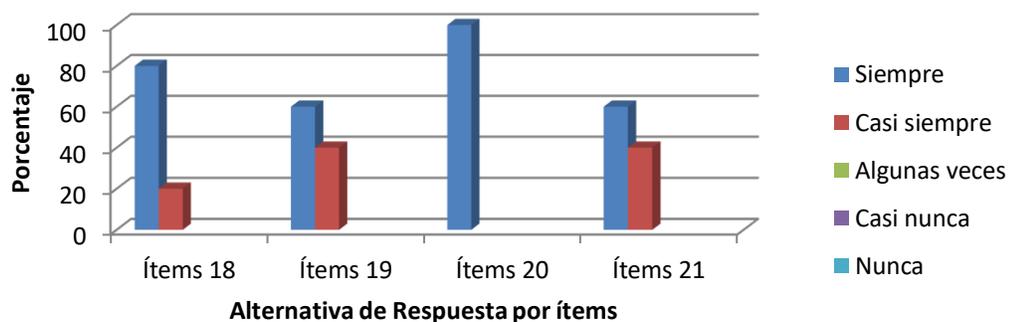


Gráfico 5: Distribución de frecuencia de los ítems 18, 19, 20 y 21.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

El análisis del gráfico 5, con relación a la competencia técnica organización, la muestra evaluada seleccionó la opción de que delimita una

clara división del trabajo en su área en un cuarenta por ciento (40%) en que siempre lo realiza, mientras que un sesenta por ciento (60%) señaló que casi siempre lo realiza. Cuando se le preguntó si establece mecanismo de acción para la dinamización de las actividades, un cuarenta por ciento (40%) señaló que casi siempre, un cuarenta por ciento (40%) indicó que algunas veces y un veinte por ciento (20%) seleccionó la opción de siempre lo hace.

Es importante mencionar, lo que señala Koontz y Weihrich (2007) referente a la organización de que “es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que lo desempeñen los miembros de una organización. La estructura tiene que definir los trabajos que hay que hacer” (p. 27-28).

Por otro lado con relación a la dirección, un sesenta por ciento (60%) señaló que aplica el estímulo y reconocimiento por el trabajo realizado, mientras que el cuarenta por ciento (40%) señaló que casi siempre. Mientras que al preguntarles si propone acciones para mejorar el trabajo y rendimiento de su área, un cuarenta por ciento (40%) indicó que algunas veces y un veinte por ciento (20%) seleccionó la opción de siempre lo hace.

Con relación a la dirección, Koontz y Weihrich (2007) lo conceptualizan como que “consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos” (p. 28). Ahora bien, se presenta una tendencia positiva a que los gerentes consideren que están realizando una división clara del trabajo, establecen acciones para dinamizar actividades, aplican reconocimientos y proponen acciones para mejorar el trabajo. Por tal razón los gerentes encuestado consideran que la competencia organización y dirección es importante en el accionar gerencial.

Cuadro 9

Competencias Técnicas: Seguimiento (Ítems 22 y 23), Control y Evaluación (Ítems 24, 25, 26 y 27).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
22) Realiza visitas de acompañamiento a su personal a fin de verificar su trabajo se correlacione con las metas establecidas	100%					100%
23) Realiza reuniones de trabajo para el análisis de las acciones desarrolladas por su departamento	60%	40%				100%
24) Controla la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento	60%	40%				100%
25) Facilita al personal instrumentos para que emitan su opinión en relación con su desempeño gerencial		40%	60%			100%
26) Establece mecanismos de evaluación para verificar el impacto de su acción gerencial		40%	60%			100%
27) Evalúa periódicamente los procesos operativos y administrativos en su gestión gerencial		20%	80%			100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Gerentes. Rodríguez (2016).

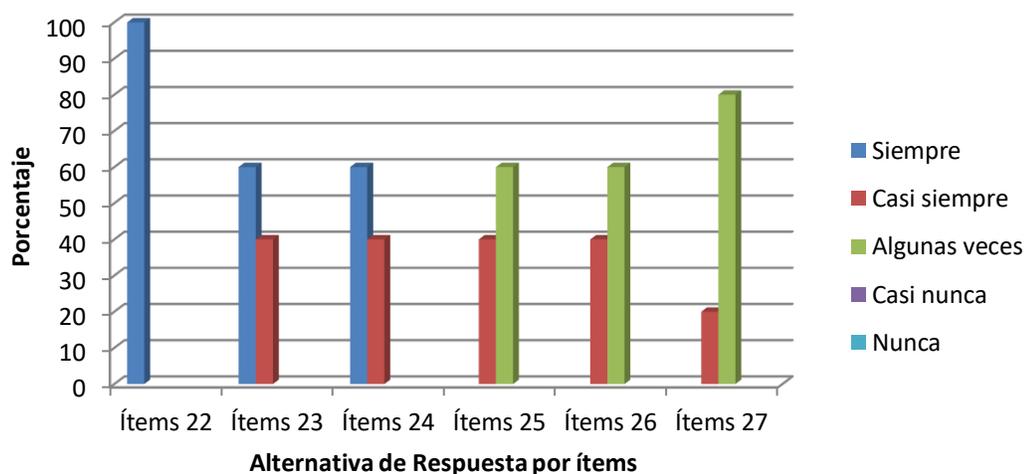


Gráfico 6: Distribución de frecuencia de los ítems 22, 23, 24, 25, 26 y 27.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

Del gráfico precedente, se observa que el cien por ciento (100%) de las personas encuestadas señala que le realizan visita de acompañamiento a su personal a fin de verificar su trabajo se correlacione con las metas

establecidas. Además, un sesenta por ciento (60%) señala que siempre realiza reuniones de trabajo para el análisis de las acciones desarrolladas por su departamento y un cuarenta por ciento (40%) indica que casi siempre lo hace. Por otro lado, un sesenta por ciento (60%) señala que controla la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento y un cuarenta por ciento (40%) indica que casi siempre lo realiza.

Con relación a que si facilita al personal instrumentos para que emitan su opinión en relación con su desempeño gerencial, el sesenta por ciento (60%) seleccionó la opción que algunas veces lo hace y el cuarenta por ciento (40%) señaló que casi siempre lo hace. Mientras que cuando se le preguntó si establece mecanismos de evaluación para verificar el impacto de su acción gerencial el sesenta por ciento (60%) seleccionó la opción que algunas veces lo hace y el cuarenta por ciento (40%) señaló que casi siempre lo hace.

Por otro lado, cuando se les preguntó si evalúa periódicamente los procesos operativos y administrativos en su gestión gerencial el ochenta por ciento (80%) seleccionó la opción que algunas veces lo hace y el veinte por ciento (20%) señaló que casi siempre lo hace.

Con relación a lo anterior, Koontz y Weihrich (2007) indican que el control consiste en “medir el desempeño con relación con las metas y los planes, señalar la desviación de los estándares y corregirla. En síntesis, controlar facilita la realización de los planes” (p. 28).

Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores

Cuadro 10

Competencias Conceptuales: Aspectos organizativos (Ítems 1, 2 y 3), Aspectos legales (Ítem 4) y Aspectos de funcionamiento (Ítem 5).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1) Conformar equipos de trabajo para el logro de las metas de la empresa		20%	21%	41%	18%	100%
2) Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizativo de la empresa	5%	34%	30%	25%	7%	100%
3) Analiza la estructura organizacional entre y con los involucrados	0%	3%	31%	51%	25%	100%
4) Establece normas de funcionamiento que responden a las reglas de la organización	3%	13%	25%	44%	15%	100%
5) Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados	44%	31%	8%	11%	5%	100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Gerentes. Rodríguez (2016).

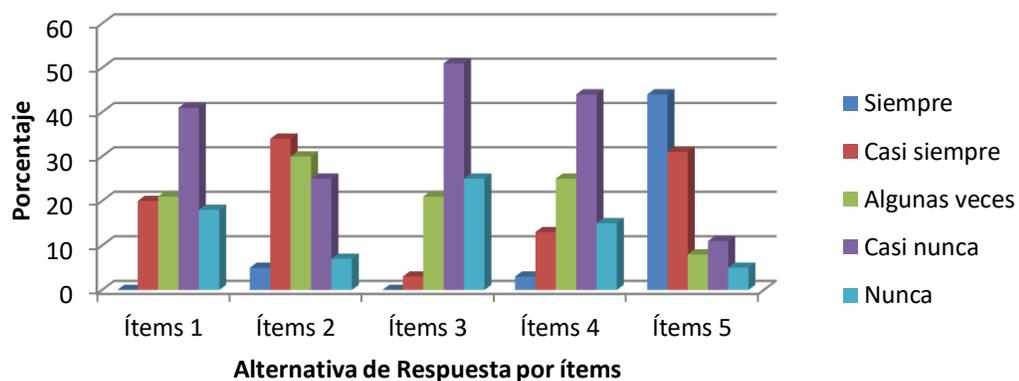


Gráfico 7: Distribución de frecuencia de los ítems 1, 2, 3, 4 y 5.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016).

Como se refleja en el gráfico 07, en cuanto a la Dimensión competencias conceptuales, las respuestas de los Trabajadores encuestados presentaron una tendencia negativa, en el ítem 1 sobre la conformación de equipos de

trabajo, el cuarenta y uno por ciento (41%) de los trabajadores encuestados señalaron que casi nunca lo hacen, el veintiún por cientos (21%) señala que algunas veces, un veinte por ciento (20%) y un dieciocho por ciento (18%) señala que nunca. En el ítem 2, el treinta y cuatro por ciento (34%) de los encuestados señalaron que casi siempre desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional, el treinta por ciento (30%) señala que algunas veces y un veinte cinco por ciento (25%) escogieron la opción que casi nunca, mientras que en el ítem 3, el cincuenta y uno por ciento (51%) señaló que casi nunca analiza la estructura organizacional entre y con los involucrados y un treinta y uno por ciento (31%) señaló que algunas veces y un veinticinco por ciento (25%) que nunca. Es importante señalar, que de acuerdo a los datos suministrados por los trabajadores, los gerentes poseen una tendencia negativa en lo que a los aspectos administrativos se refiere.

En el ítem 4, un cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los encuestados señalaron que casi nunca establecen normas de funcionamiento que responsa a las reglas de la organización, mientras que el veinticinco por ciento (25%) señala que algunas veces. Con relación al ítems 5, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los trabajadores encuestados, señalaron que siempre planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados y un treinta y un por ciento (31%) escogieron la opción de casi siempre.

Es importante destacar, que desde la visión de los trabajadores los gerentes presentan debilidades en los aspectos organizacionales y en los aspectos legales, mientras que consideran una fortaleza el cumplimiento de los aspectos funcionales.

Cuadro 11

Competencias Humanas: Motivación (Ítems 6 y 7), Interacción (Ítems 8, 9 y 10).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
6) Incentiva al personal a su cargo para el logro de su cohesión	3%	18%	15%	44%	20%	100%
7) Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades y tareas favorezca el logro de los objetivos de la empresa	5%	34%	8%	38%	15%	100%
8) Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la empresa	51%	44%		5%		100%
9) Manifiesta apoyo mutuo entre la gerencia y los subordinados	13%	36%	15%	31%	5%	100%
10) Cooperar con el personal a su cargo en la ejecución de las actividades		51%	18%	31%		100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Trabajadores. Rodríguez (2016).

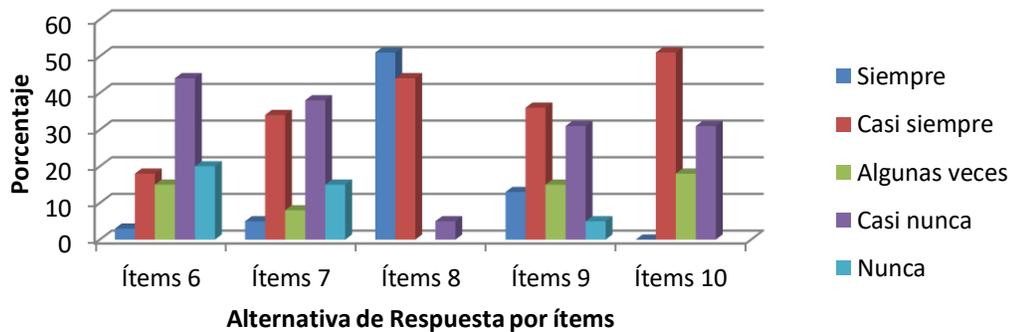


Gráfico 8: Distribución de frecuencia de los ítems 6, 7, 8, 9 y 10.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

Del gráfico precedente, se observa una tendencia negativa en los ítems que se explora sobre la motivación como una competencia gerencial. En el ítem 6 los trabajadores encuestados señalaron que el cuarenta y cuatro por ciento (44%) seleccionó la opción que casi nunca incentiva al personal a su cargo para el logro de su cohesión y un veinte por ciento (20%) señaló que

nunca lo hace. Por otra parte, con relación al ítems 7, el treinta y ocho por ciento (38%) de las personas encuestadas señalaron que casi nunca incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades y tareas favorezca el logro de los objetivos de la empresa y un treinta y cuatro por ciento (34%) seleccionaron la opción de que casi siempre lo hace.

Con referencia al ítem 8, el cincuenta y uno por ciento (51%) de los encuestados estuvo de acuerdo que siempre fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la empresa y el cuarenta y cuatro por ciento (44%) señaló que casi siempre. En el ítem 9, el treinta y seis por ciento (36%) de los trabajadores señalaron que casi siempre manifiesta apoyo mutuo entre la gerencia y los subordinados y un treinta y uno por ciento (31%) que casi nunca lo hace y en el ítem 10, el cincuenta y uno por ciento (51%) de la muestra entrevistada señalaron que casi siempre coopera con el personal a su cargo en la ejecución de las actividades. De acuerdo a los resultados obtenidos desde la visión de los trabajadores, consideran que se presenta en la motivación una debilidad y en lo que se refiere a la interacción una fortaleza.

Cuadro 12

Competencias Humanas: Comunicación (Ítems 11 y 12), Liderazgo (Ítem 13).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
11) Facilita información al personal a su cargo	46%	54%				100%
12) Establece canales de regulares para que fluya la información entre el personal a su cargo	51%	41%		8%		100%
13) Conduce al grupo estableciendo relaciones de liderazgo asertivo		18%	31%	44%	7%	100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Trabajadores. Rodríguez (2016).

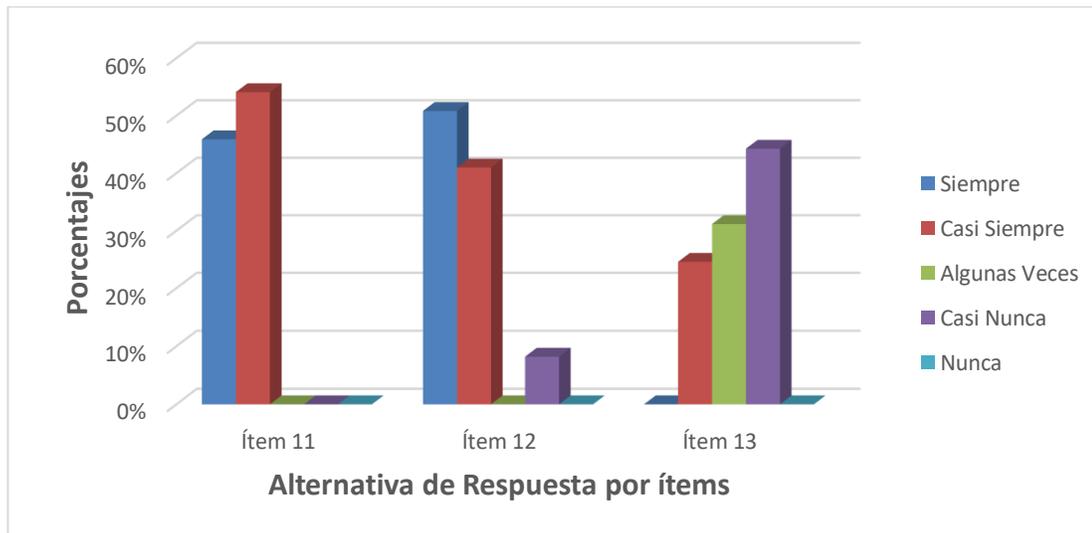


Gráfico 9: Distribución de frecuencia de los ítems 11, 12 y 13.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

El gráfico 9 revela que el cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los Trabajadores, casi siempre facilita información al personal a su cargo y el cuarenta y seis por ciento (46%) señaló que siempre lo hace. Por otro lado, el cincuenta y uno por ciento (51%) siempre establece canales regulares para que fluya la información, mientras que el cincuenta y uno por ciento (51%) señaló que siempre lo hace. Tomando como referencia los resultados obtenidos en los ítems 11 y 12 desde la visión de los trabajadores, se pudiera afirmar que los gerentes encuestados poseen como fortaleza la comunicación que le permite ejercer su función gerencial de manera eficaz.

Ahora bien, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los trabajadores encuestados seleccionaron la opción de que los gerentes casi nunca conduce a su grupo estableciendo relaciones de liderazgo efectivo, un treinta y uno por ciento (31%) señaló que algunas veces y un dieciocho por ciento (18%) señaló que casi siempre. Desde el punto de vista de los trabajadores se considera el

liderazgo efectivo como una debilidad que presentan los gerentes en su acción gerencial.

Cuadro 13

Competencias Técnicas: Planeación (Ítems 14, 15, 16 y 17).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
14) Analiza la planificación de las actividades con el personal a su cargo		8%	34%	52%	5%	100%
15) Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales		44%	8%	44%	3%	100%
16) Durante el proceso de planificación considera las diferentes opiniones de sus subordinados				69%	31%	100%
17) Rediseña la planificación producto del consenso			11%	52%	36%	100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Trabajadores. Rodríguez (2016).

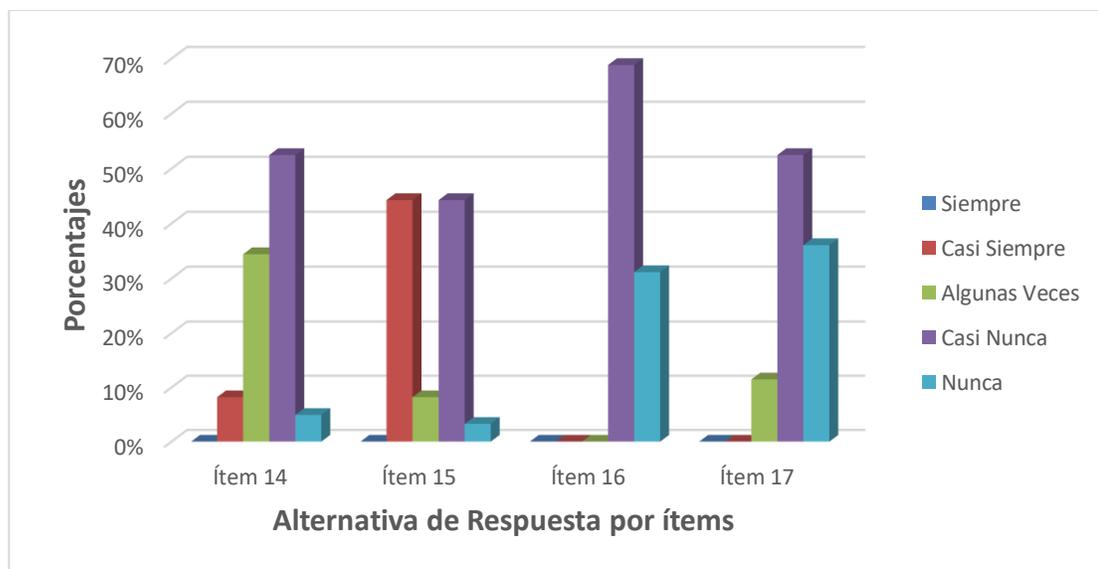


Gráfico 10: Distribución de frecuencia de los ítems 14, 15, 16 y 17.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

El gráfico 10, con relación al ítem 14, un cincuenta y dos por ciento (52%) los trabajadores encuestados señalaron que los gerentes analizan la

planificación con el personal a su cargo, un treinta y cuatro por ciento (34%), señalaron que algunas veces lo hace, mientras que el cuarenta por ciento (40%), señalaron que casi siempre lo hacen. Mientras que en la opción si orienta la ejecución hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales, un cuarenta y cuatro por ciento (44%), señalaron que casi siempre lo hace, mientras que el cuarenta y cuatro por ciento (44%), señalaron que casi nunca lo hace.

Con relación a que si se toma en cuenta al personal subordinado para la planificación, el sesenta y nueve por ciento (69%) señalaron que casi nunca lo hacen y un treinta y uno por ciento (31%) que nunca lo hace. Cuando se les preguntó que si se realiza un rediseño de la misma en consenso, el treinta y seis por ciento (36%) señaló que nunca y el cincuenta y dos por ciento (52%) señaló que casi nunca. Basado en los resultados obtenidos se puede decir que los trabajadores encuestados consideran que existe una debilidad en lo referente a la planificación por parte de los gerentes.

Cuadro 14

Competencias Técnicas: Organización y Dirección (Ítems 18, 19, 20 y 21).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
18) Delimita una clara división del trabajo en su área		3%	8%	61%	28%	100%
19) Establece mecanismo de acción para la dinamización de las actividades	46%	44%	10%			100%
20) Aplica el estímulo y reconocimiento por el trabajo realizado				67%	33%	100%
21) Propone acciones para mejorar el trabajo y rendimiento de su área	54%	46%				100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Trabajadores. Rodríguez (2016).

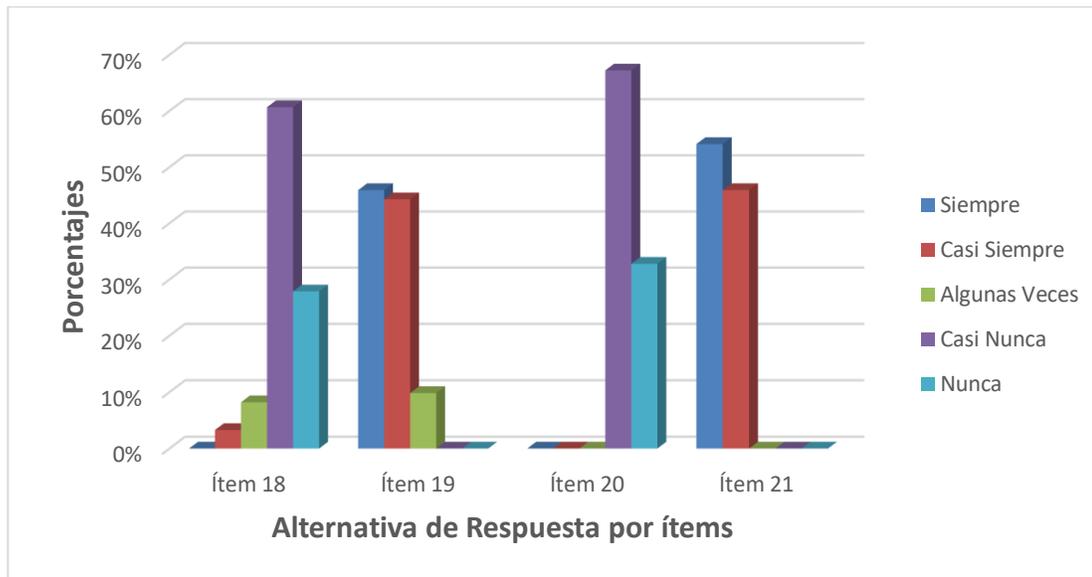


Gráfico 11: Distribución de frecuencia de los ítems 18, 19, 20 y 21.

Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

El análisis del gráfico 11, con relación a la competencia técnica organización, la muestra evaluada seleccionó la opción de que delimita una clara división del trabajo en su área en un sesenta y uno por ciento (61%) que casi nunca lo realiza, mientras que un veintiocho por ciento (28%) señaló que nunca lo realiza. Cuando se le preguntó si los gerentes establecen mecanismo de acción para la dinamización de las actividades, un cuarenta y seis por ciento (46%) señaló que casi siempre lo hace.

Por otro lado con relación a la dirección, un sesenta y siete por ciento (67%) señaló que casi nunca aplica el estímulo y reconocimiento por el trabajo realizado, mientras que el treinta y tres por ciento (40%) señaló que nunca. Mientras que al preguntarles si propone acciones para mejorar el trabajo y rendimiento de su área, un cincuenta y cuatro por ciento (54%) indicó que siempre y un cuarenta y seis por ciento (46%) seleccionó la opción de casi siempre lo hace.

Cuadro 15

Competencias Técnicas: Seguimiento (Ítems 22 y 23), Control y Evaluación (Ítems 24, 25, 26 y 27).

Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
22) Realiza visitas de acompañamiento a su personal a fin de verificar su trabajo se correlacione con las metas establecidas	54%	46%				100%
23) Realiza reuniones de trabajo para el análisis de las acciones desarrolladas por su departamento	72%	25%		3%		100%
24) Controla la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento	64%	28%	3%	3%	1%	100%
25) Facilita al personal instrumentos para que emitan su opinión en relación con su desempeño gerencial				54%	46%	100%
26) Establece mecanismos de evaluación para verificar el impacto de su acción gerencial			8%	57%	34%	100%
27) Evalúa periódicamente los procesos operativos y administrativos en su gestión gerencial		28%	41%	31%		100%

Fuente: Datos extraídos del cuestionario aplicado a los Trabajadores. Rodríguez (2016).

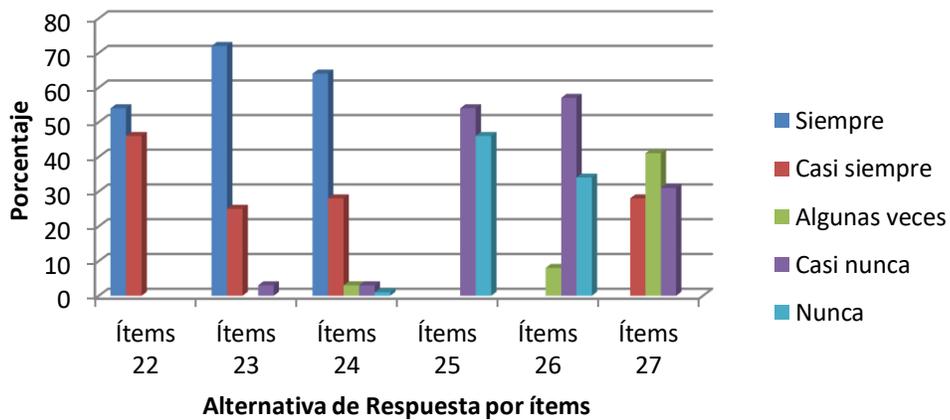


Gráfico 12: Distribución de frecuencia de los ítems 22, 23, 24, 25, 26 y 27.
Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. Rodríguez (2016)

Del gráfico precedente, se observa que el cincuenta y cuatro por ciento (54%) de las personas encuestadas señala que los gerentes realizan visita de acompañamiento a su personal a fin de verificar su trabajo se correlacione con

las metas establecidas y un cuarenta y seis por ciento (46%) indicaron que casi siempre. Además, un setenta y dos por ciento (72%) señala que los gerentes siempre realizan reuniones de trabajo para el análisis de las acciones desarrolladas por su departamento y un veinticinco por ciento (25%) indica que casi siempre lo hace. Por otro lado, un sesenta y cuatro por ciento (64%) señala que los gerentes controlan la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento y un veintiocho por ciento (28%) indica que casi siempre lo realiza.

Con relación a que si los gerentes facilitan al personal instrumentos para que emitan su opinión en relación con su desempeño gerencial, el cincuenta y cuatro por ciento (54%) señaló que casi nunca lo hace y un cuarenta y seis por ciento (46%) indicó que nunca. Mientras que cuando se le preguntó si establece mecanismos de evaluación para verificar el impacto de su acción gerencial el cincuenta y siete por ciento (57%) seleccionó la opción que casi nunca lo hace y el treinta y cuatro por ciento (34%) señaló que nunca lo hace.

Por otro lado, cuando se les preguntó si el gerente evalúa periódicamente los procesos operativos y administrativos en su gestión gerencial el cuarenta y uno por ciento (41%) seleccionó la opción que algunas veces lo hace, el treinta y uno por ciento (31%) señaló que casi nunca y el veintiocho por ciento (28%) indicó que casi nunca lo hace.

Perfil de habilidades y competencias gerenciales

Después de realizada la investigación teórica y la aplicación de los instrumentos para determinar las habilidades y competencias presentes en la gerencia media de una empresa productora de especias, se ha diseñado el perfil que debe poseer, constituido por las competencias conceptuales, las competencias humanas y las competencias técnicas.

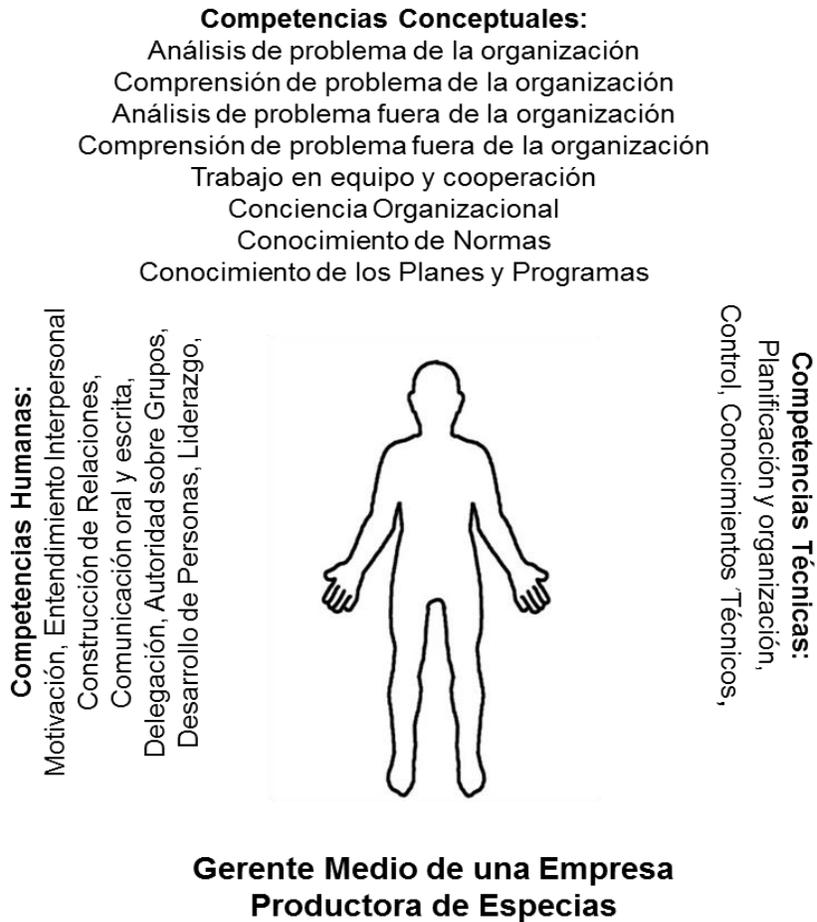


Gráfico 13: Perfil de habilidades y competencias gerenciales.

Fuente: Propia (2017).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de realizado el presente estudio y tomando en cuenta los objetivos planteados y una vez obtenida la información proveniente de la aplicación de los instrumentos a los Gerente y los Trabajadores de la empresa productora de Especias, se presentan sus apreciaciones , la cual fue analizada según las dimensiones establecidas en la tabla de operacionalización de las variables y considerando los objetivos planteados, concluyéndose lo siguiente:

- Con relación a la dimensión competencias conceptuales, las respuestas de los Gerentes encuestados presentaron una tendencia positiva, en lo referente a conformación de equipos de trabajo, desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional, se analiza la estructura organizacional entre y con los involucrados. Con estos datos obtenidos se puede indicar que el concepto de organización entre los gerentes medios de la empresa de alimentos caso de estudio, sirve de apoyo para el logro de la gerencia efectiva, esto visto desde la percepción de los gerentes.
- Se observa una tendencia positiva en los ítems que se esculta sobre la motivación como una competencia gerencial, Por lo que se evidencia desde el punto de vista de los gerentes, que en su acción gerencial consideran que se deben tener la motivación e interacción como competencias. Aunado a lo anterior, en la competencia interacción que deben tener los gerentes en

su acción gerencia se obtiene una tendencia positiva. Se evidencia que los gerentes en su acción gerencial consideran que se deben tener la motivación e interacción como competencias en su acción gerencial.

- Con relación a comunicación y tomando como referencia los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los gerentes, se pudiera afirmar que los gerentes encuestados poseen competencias comunicativas que le permite ejercer su función gerencial de manera eficaz, de igual manera, consideran que el liderazgo es una competencia que poseen los gerentes en su acción gerencial.
- Los gerentes consideran que se debe tener presente la competencia planeación en su acción gerencia, por lo que se obtuvo una tendencia positiva en lo que se refiere a que se realiza la planificación con el personal a su cargo.
- En lo referente a la competencia organización los gerentes encuestados señalaron que la poseen, como una de las competencias de su acción gerencial, mientras que en relación a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada se puede decir que los gerentes consideran que poseen la competencia control y evaluación dentro de las competencias.
- Con base a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, desde la visión de los trabajadores los gerentes presentan debilidades en los aspectos organizacionales y en los aspectos legales, mientras que consideran una fortaleza el cumplimiento de los aspectos funcionales.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, desde la

visión de los trabajadores, consideran que se presenta en la motivación una debilidad y en lo que se refiere a la interacción una fortaleza como competencia en la acción gerencial de la empresa en estudio

- Basado en los resultados obtenidos, se puede decir que los trabajadores encuestados consideran que existe una debilidad en lo referente a la planificación en la acción gerencial por parte de los gerentes.

Recomendaciones

- Diseñar planes de acción que conlleven al cumplimiento de un liderazgo participativo acorde a las necesidades de la empresa, que ayuden al logro de los objetivos organizacionales. Se presenta un modelo de plan de acción en el Apéndice G.
- Fomentar el proceso de capacitación y actualización de los gerentes con la finalidad de que adapten su acción gerencial a las exigencias actuales de los procesos gerenciales y el mercado.
- Realizar seguimiento continuo a la acción gerencial de la gerencia media, con la finalidad de tomar acciones correctivas que conlleven al logro de los objetivos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, I. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Tesis de Grado. Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional. Unidad Santo Tomás. Distrito Federal, México.
- Aguilar, Ch. (2011). Análisis del rol supervisorio como herramienta para mejorar el desempeño laboral de la empresa Envases Internacional, S.A. Trabajo Especial de Grado. Facultad de Ciencias Económica y Sociales de la Universidad de Carabobo (FaCES-UC).
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Coemptencias. (Segunda Edición). Argentina: Granica Editores.
- Arias F. (2012). El Proyecto de investigación, guía para su elaboración. (Cuarta Edición). Venezuela: Editorial Episteme.
- Botero, J. (2011). Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales. Tesis de Grado. Facultad de Minas, Escuela de Ingeniería de la Organización, Medellín, Universidad Nacional de Colombia.
- Calinche, P. (2011). Competencias gerenciales como herramienta de productividad en los servicios prestados por empresas de alimentos de la zona norte del Estado Trujillo. Trabajo Especial de Grado. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad de los Andes (ULA).
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. (Novena Edición). México: Editorial Mc Graw- Hill.
- Cucchi, C. y Grassi, M. (2016). El Arte de Dirigir. (libro en línea) Disponible: <http://books.google.es/>. [consulta: 2017, marzo2].
- Druker, P. (2014). La gerencia efectiva. México: Editorial Suramericana.
- Dubrin, A. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. (Segunda Edición). México. Thomson Editores, S.A.
- Fontaines Ruiz, T. (2012). Metodología de la investigación. Jupiter Editores. Disponible en: goo.gl/rFPD3C

- Hellriegel, D y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. CENGAGE Learning Editores. México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. (Cuarta. Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Koontz, H. y Heinz W. (2007). Elementos de Administración. Un enfoque internacional. (7ma Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- Koontz, H., Heinz W. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectivaglobal y empresarial. (Décima cuarta Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- Lohr, S. L. (2000). Muestreo: diseño y análisis (Primera edición., Primera. reimpresión.). México: International Thomson.
- Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid, España: Organización de los Estados Iberoamericanos para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP) y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Morales, J. (2011). Diseño de un Modelo de Selección basado en Competencias Laborales para el Personal del Área de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la Fabricación y Comercialización de Empaques Plásticos en el Estado Carabobo. Trabajo Especial de Grado. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez (UJAP).
- Palella, S., y Martin, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Rico López, E. (2007). Competencias Laborales en México. Disponible en: <http://www.terra.com.mx/noticias/articulo/104960.html>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2012) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas Venezuela. Autor.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. (Sexta edición). México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO A
Cuestionario aplicado al personal de gerencia media



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CASO: Gerencia Media de Empresa Productora de Especies

Estimado Gerente:

En los actuales momentos se está desarrollando un trabajo de investigación el cual tiene como objetivo: Analizar las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de especias ubicada en Maracay Estado Aragua. A continuación se le presentarán una serie de preguntas, las cuales están dirigidas a conocer su percepción en cuanto a las competencias manejadas por usted y el desarrollo de su acción gerencial.

- La información obtenida es para uso exclusivo y desarrollo de un Trabajo de Grado, su contenido será tratado bajo estricta confidencialidad.
- Le agradecemos no firmar, ni colocar el nombre en el cuestionario, puesto que el mismo es anónimo.
- Es de vital importancia, la sinceridad de sus respuestas.
- Marque con una "X" la opción que considere más apropiada.

- La leyenda de las alternativas corresponden a: 5 = Siempre; 4 = Casi siempre; 3 = Algunas veces; 2 = Casi nunca; y 1 = Nunca.

Muchas gracias por la colaboración....

CUESTIONARIO

Ítems	Alternativa de Respuesta				
	5	4	3	2	1
COMPETENCIAS CONCEPTUALES					
1) Conformar equipos de trabajo para el logro de las metas de la empresa					
2) Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizativo de la empresa					
3) Analiza la estructura organizacional entre y con los involucrados					
4) Establece normas de funcionamiento que responden a las reglas de la organización					
5) Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados					
COMPETENCIAS HUMANAS					
6) Incentiva al personal a su cargo para el logro de su cohesión					
7) Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades y tareas favorezca el logro de los objetivos de la empresa					
8) Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la empresa					
9) Manifiesta apoyo mutuo entre la gerencia y los subordinados					
10) Cooperar con el personal a su cargo en la ejecución de las actividades					
11) Facilita información al personal a su cargo					

12) Establece canales de regulares para que fluya la información entre el personal a su cargo					
13) Conduce al grupo estableciendo relaciones de liderazgo asertivo					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
14) Analiza la planificación de las actividades con el personal a su cargo					
15) Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales					
16) Durante el proceso de planificación considera las diferentes opiniones de sus subordinados					
17) Rediseña la planificación producto del consenso					
18) Delimita una clara división del trabajo en su área					
19) Establece mecanismo de acción para la dinamización de las actividades					
20) Aplica el estímulo y reconocimiento por el trabajo realizado					
21) Propone acciones para mejorar el trabajo y rendimiento de su área					
22) Realiza visitas de acompañamiento a su personal a fin de verificar su trabajo se correlacione con las metas establecidas					
23) Realiza reuniones de trabajo para el análisis de las acciones desarrolladas por su departamento					
24) Controla la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento					
25) Facilita al personal instrumentos para que emitan su opinión en relación con su desempeño gerencial					
26) Establece mecanismos de evaluación para verificar el impacto de su acción gerencial					
27) Evalúa periódicamente los procesos operativos y administrativos en su gestión gerencial					

ANEXO B
Cuestionario aplicado al personal subordinado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CASO: Gerencia Media de Empresa Productora de Especies

Estimado Trabajador:

En los actuales momentos se está desarrollando un trabajo de investigación el cual tiene como objetivo: Analizar las habilidades y competencias gerenciales presentes en los gerentes de nivel medio en el marco de su acción gerencial en una empresa productora de especias ubicada en Maracay Estado Aragua. A continuación se le presentarán una serie de preguntas, las cuales están dirigidas a conocer su percepción en cuanto a las competencias manejadas por usted y el desarrollo de su acción gerencial.

- La información obtenida es para uso exclusivo y desarrollo de un Trabajo de Grado, su contenido será tratado bajo estricta confidencialidad.
- Le agradecemos no firmar, ni colocar el nombre en el cuestionario, puesto que el mismo es anónimo.
- Es de vital importancia, la sinceridad de sus respuestas.
- Marque con una "X" la opción que considere más apropiada.

- La leyenda de las alternativas corresponden a: 5 = Siempre; 4 = Casi siempre; 3 = Algunas veces; 2 = Casi nunca; y 1 = Nunca.

Muchas gracias por la colaboración....

CUESTIONARIO

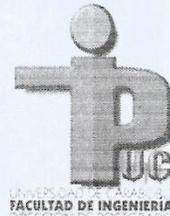
Ítems	Alternativa de Respuesta				
	5	4	3	2	1
COMPETENCIAS CONCEPTUALES					
1) Conformar equipos de trabajo para el logro de las metas de la empresa					
2) Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizativo de la empresa					
3) Analiza la estructura organizacional entre y con los involucrados					
4) Establece normas de funcionamiento que responden a las reglas de la organización					
5) Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados					
COMPETENCIAS HUMANAS					
6) Incentiva al personal a su cargo para el logro de su cohesión					
7) Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades y tareas favorezca el logro de los objetivos de la empresa					
8) Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la empresa					
9) Manifiesta apoyo mutuo entre la gerencia y los subordinados					
10) Cooperar con el personal a su cargo en la ejecución de las actividades					
11) Facilita información al personal a su cargo					
12) Establece canales de regulares para que fluya la información entre el personal a su cargo					

13) Conduce al grupo estableciendo relaciones de liderazgo asertivo					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
14) Analiza la planificación de las actividades con el personal a su cargo					
15) Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales					
16) Durante el proceso de planificación considera las diferentes opiniones de sus subordinados					
17) Rediseña la planificación producto del consenso					
18) Delimita una clara división del trabajo en su área					
19) Establece mecanismo de acción para la dinamización de las actividades					
20) Aplica el estímulo y reconocimiento por el trabajo realizado					
21) Propone acciones para mejorar el trabajo y rendimiento de su área					
22) Realiza visitas de acompañamiento a su personal a fin de verificar su trabajo se correlacione con las metas establecidas					
23) Realiza reuniones de trabajo para el análisis de las acciones desarrolladas por su departamento					
24) Controla la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento					
25) Facilita al personal instrumentos para que emitan su opinión en relación con su desempeño gerencial					
26) Establece mecanismos de evaluación para verificar el impacto de su acción gerencial					
27) Evalúa periódicamente los procesos operativos y administrativos en su gestión gerencial					

Anexo C
Validez de los Instrumentos aplicados a los gerentes



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, JOAN ORDÓÑEZ, titular de la cédula de identidad N°: V-12.278.40 de profesión: INGENIERO, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Ángel Rodríguez**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbula, a los 13 días del mes de febrero del año 2017.

Joan Ordóñez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

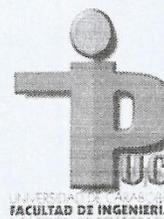
Quien suscribe, Patricia C Daza E, titular de la cédula de identidad N°: 15299614, de profesión: Licenciada en Comunicación Social, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Ángel Rodríguez**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbara, a los 20 días del mes de febrero del año 2017.

Patricia C Daza E



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Hyxia Latouche, titular de la cédula de identidad N°: V-8.831.759, de profesión: INGENIERO QUÍMICO, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Ángel Rodríguez**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbula, a los 06 días del mes de MARZO del año 2017.

Hyxia Latouche



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Norelyn Suárez, titular de la cédula de identidad N°: 16502563, de profesión: Docente, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Ángel Rodríguez**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

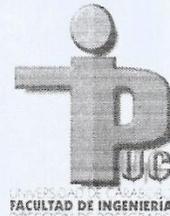
Bárbula, a los 07 días del mes de Septiembre del año 2017.

Norelyn Suárez

Anexo D
Validez de los Instrumentos a los trabajadores



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, JOAN ORDÓÑEZ, titular
de la cédula de identidad N°: V-12.278.40 de profesión:
INGENIERO, por medio de la presente
hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado:
**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL
SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de
Especias** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster
en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Ángel Rodríguez**,
considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbula, a los 13 días del mes de febrero del año
2017.

Joan Ordóñez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

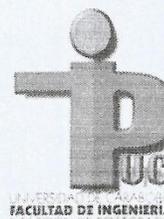
Quien suscribe, Patricia C Daza E, titular de la cédula de identidad N°: 15299614, de profesión: Licenciada en Comunicación Social, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Ángel Rodríguez**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbara, a los 20 días del mes de febrero del año 2017.

Patricia C Daza E



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Hyxia Latouche, titular de la cédula de identidad N°: V-8.831.759, de profesión: INGENIERO QUÍMICO, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Ángel Rodríguez**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbula, a los 06 días del mes de MARZO del año 2017.

Hyxia Latouche



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTOS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Norelyn Suárez, titular de la cédula de identidad N°: 16502563, de profesión: Docente, por medio de la presente hago constar que he leído el instrumento del trabajo de grado titulado: **HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. Caso: Gerencia Media de Empresa Productora de Especias** como requisito de la Universidad para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial presentado por la Ciudadana **Ángel Rodríguez**, considero que dicho instrumento es apto para ser aplicado.

Bárbula, a los 07 días del mes de Septiembre del año 2017.

Norelyn Suárez

Anexo E Confiabilidad de los Instrumentos aplicados a los gerentes

COEFICIENTE ALFA CRONBACH CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES																														
ITEMS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL PUNTAJE	
SUJETOS	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	38
	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	3	44	
	3	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	41	
	4	1	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	3	3	2	45
	5	2	3	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	2	3	3	2	55
SUMA		7	13	14	6	8	6	7	7	7	6	9	9	6	7	7	6	9	7	11	7	7	5	7	7	13	13	12	223	
PROMEDIO		1,4	2,6	2,8	1,2	1,6	1,2	1,4	1,4	1,4	1,2	1,8	1,8	1,2	1,4	1,4	1,2	1,8	1,4	2,2	1,4	1,4	1,0	1,4	1,4	2,6	2,6	2,4	44,60	
DESVIACION		0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5	0,9	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,8	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,43	
VARIANZA		0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,7	0,3	0,3	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	41,30	
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																											7,8			

PUNTOS	ALTERNATIVAS
5	Nunca
4	Casi nunca
3	Algunas veces
2	Casi siempre
1	Siempre

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

<u>Rangos</u>	<u>Coficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,84$$

TOTAL ITEMS = 27

Anexo F Confiabilidad de los Instrumentos a los trabajadores

COEFICIENTE ALFA CRONBACH CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES																														
SUJETOS	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL PUNTAJE	
	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	2	1	5	1	4	4	5	5	2	3	2	61
	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	4	5	2	4	1	1	1	1	2	1	4	1	4	3	4	4	3	2	2	63
	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	4	5	1	2	2	1	1	2	3	1	3	3	2	3	2	2	1	50	
	4	3	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	3	2	5	5	4	4	4	2	3	2	59
	5	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	4	2	1	2	2	1	5	1	3	4	3	4	1	1	1	55	
	6	1	1	1	2	1	2	2	4	3	2	5	5	3	3	3	2	1	1	4	2	5	5	3	3	1	1	1	67	
	7	1	1	4	4	3	3	4	5	4	2	5	5	1	1	4	2	3	1	3	1	5	4	5	3	2	1	2	79	
	8	2	4	3	5	4	1	3	5	5	3	5	4	1	1	1	2	1	3	5	1	4	4	3	2	2	2	2	78	
	9	3	4	2	2	4	4	1	4	4	3	4	2	1	2	2	1	1	1	5	1	3	3	4	1	2	2	2	68	
	10	2	3	3	1	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2	2	58	
SUMA		18	24	23	20	21	17	18	29	24	20	41	34	17	15	19	15	16	14	40	13	38	39	36	31	20	19	17	638	
PROMEDIO		1,8	2,4	2,3	2,0	2,1	1,7	1,8	2,9	2,4	2,0	4,1	3,4	1,7	1,5	1,9	1,5	1,6	1,4	4,0	1,3	3,8	3,9	3,6	3,1	2,0	1,9	1,7	63,80	
DESVIACION		0,8	1,2	1,1	1,4	1,2	1,1	1,0	1,7	1,5	1,1	1,2	1,5	1,1	0,7	1,0	0,5	0,7	0,7	0,9	0,5	1,0	0,7	1,0	1,2	0,7	0,7	0,5	9,39	
VARIANZA		0,6	1,4	1,1	2,0	1,4	1,1	1,1	3,0	2,3	1,1	1,4	2,3	1,1	0,5	1,0	0,3	0,5	0,5	0,9	0,2	1,1	0,5	0,9	1,4	0,4	0,5	0,2	88,18	
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																											29,0			

PUNTOS	ALTERNATIVAS
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,70$$

TOTAL ITEMS = 27

Anexo G
Plan de Acción Propuesto para los Gerentes

ACTIVIDAD A REALIZAR	OBJETIVO A CUMPLIR	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Capacitación Gerencial.	Reducir las deficientes habilidades gerenciales.	ANUAL	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia General.
Capacitar personal.	Realizar una identificación de necesidades por áreas para hacer un plan de Capacitación.	SEMESTRAL	Departamento de Recursos Humanos.
Crear objetivos e indicadores Gerenciales, corporativos, departamentales e individuales.	Motivar al personal con una remuneración variable de acuerdo a su cumplimiento.	SEMESTRAL / TRIMESTRAL	Coordinación de Control de Gestión Empresarial. (Se debe crear dicha coordinación.)
Comunicación de Gerencia con su equipo de trabajo.	Realizar un Plan de Comunicación y hacer una encuesta al personal.	TRIMESTRAL	Gerente de cada área o departamento.
Integración de todo el personal.	Realizar actividades grupales entre mandos medios y personal interno para que cambie la metodología ambigua en el clima laboral y se experimente nuevas tendencias con una integración.	SEMESTRAL	Departamento de Recursos Humanos.
Definir las responsabilidades y funciones que corresponde a cada área.	Detallar de una manera clara las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.	ANUAL	Gerencia de Procesos / Gerencia General
Crear / Ajustar plan de acción	Priorizar los objetivos y revisar metas, para de esta manera poder cumplirlos.	SEMESTRAL / ANUAL	Coordinación de Control de Gestión Empresarial.