



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA



MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL GERENTE INNOVADOR DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO,
LOCALIZADAS EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO DEL MUNICIPIO SAN
DIEGO, ESTADO CARABOBO

Autora: Grecia Patricia González
Tutora: Evelyn Martínez

Bárbula, Mayo 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA



MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL GERENTE INNOVADOR DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO,
LOCALIZADAS EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO DEL MUNICIPIO SAN
DIEGO, ESTADO CARABOBO

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención: Gerencia

Por:

C.I.

DEDICATORIA

A pesar de los obstáculos que se me han presentado en el transcurso de mi vida, he aprendido que no importa que tan difícil sea la barrera lo importante es siempre intentarlo, así se piense que es imposible, porque no hay mayor satisfacción que la que se siente al haber logrado vencer aquellos problemas, decidiste luchar por dar lo mejor de ti y no rendirte, encontrándote con grandes éxitos que te hacen crecer como persona.

Esta investigación la dedico a: Dios, quien día a día en la simpleza de sus detalles, me muestra su amor incondicional e infinito. Más que pedirte mi Dios tengo que agradecerte, por guiarme en el camino y mostrarme siempre que estas allí, fiel e incondicional, Te Amo..!

A mi Hijo Adorado!, por todos los momentos de dicha y felicidad que me dado desde que naciste. Esto, es por ti y para ti...TE AMO CON TODO MI SER!

A mí querida profesora y tutora Evelyn, quien durante todo este tiempo fue mi guía en todo detalle, por su preocupación e interés. Gracias profesora, por ayudarme a cumplir mi meta.

Una meta propuesta y alcanzada, con todo lo que implica pero que al final, te llena de enormes satisfacciones...

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la sabiduría, fortaleza y apoyo justo, para avanzar y lograr alcanzar esta gran meta de convertirme en profesional. Por estar presente en cada paso que he dado y dejarme enseñanzas de todas las circunstancias con las cuales me he enfrentado.

A mi familia, por su amor, paciencia, apoyo y compañía, además de involucrarse y compartir mis logros y fracasos, alentándome a nunca sentirme derrotada sino a levantarme de mis caídas y comenzar de nuevo la lucha con más ánimos y fuerza.

A la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de formarme como Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, dejando una huella de excelencia en mi vida personal.

A las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, por su apertura y darme la oportunidad de obtener información relevante para realizar este trabajo de investigación.

A mi Tutora, por transmitirme sus conocimientos, su persistencia y por su calidad de tiempo para culminar este episodio en esta importante carrera.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA



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

_____ , titular de cédula de identidad N°

_____ , en mi carácter de Tutora del Trabajo de Maestría titulado:

“Modelo de Competencias para el Gerente Innovador de las Pequeñas y Medianas Empresas Fabricantes de Calzado Localizadas en la Zona Industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo”,

presentado por la ciudadana **Grecia Patricia González**, titular de la cédula de identidad N° **V-11.940.856**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, 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 Valencia a los _____ días del mes de _____ del año
dos mil _____.



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención
Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL GERENTE INNOVADOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO, LOCALIZADAS EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO DEL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO”**. Presentado por la ciudadana: **González, Grecia Patricia**. Titular de la Cédula de identidad **Nº V. 11.940.856**. Para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia**, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Mayo 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL GERENTE
INNOVADOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES
DE CALZADO, LOCALIZADAS EN LA ZONA INDUSTRIAL
CASTILLITO DEL MUNICIPIO SAN DIEGO,
ESTADO CARABOBO

Trabajo Especial de Grado

Autora: Grecia Patricia González
Tutora: Evelyn Martínez De Tortolero
Fecha: Mayo, 2013

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de competencias para el gerente innovador de las pequeñas y medianas empresas (PYME) fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo. La misma ha sido desarrollada bajo una perspectiva cuantitativa, enmarcada bajo la modalidad de investigación de campo, cuantitativa, con un diseño de tipo descriptivo. Empleándose como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, dirigido a una muestra intencional de dos (02) PYME fabricantes de calzado, afiliadas a la Cámara Venezolana del Calzado y Componente (CAVECAL). Se concluyó que existe un conocimiento relativamente alto relacionado con las competencias de los gerentes innovadores, el cual no aplican en pro de lograr los objetivos de estas organizaciones. Por otra parte, la innovación no constituye una de las competencias que poseen los gerentes en estas empresas. Se evidenció además, la presencia de una gerencia autoritaria, la existencia de compromiso con la organización, la inexistencia de programas de formación en innovación y creatividad, falta de promoción de la innovación así como la ausencia del liderazgo innovador. Este modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, está basado en las siguientes competencias clave: 1) La acción y obtención de resultados, 2) Ayuda y servicio a las personas, 3) Impacto e influencia, 4) Gerencial, 5) Eficacia personal, 6) Cognitivo, 7) Innovador.

Palabras Clave: Modelo de Competencias, Gerente Innovador, Innovación, Competencias.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



DESIGN OF A MODEL FOR MANAGING INNOVATIVE SKILLS FOR SMALL AND
MEDIUM SHOE MANUFACTURERS, LOCATED IN THE AREA
CASTILLITO INDUSTRIAL TOWN SAN DIEGO,
Carabobo

Special Degree

Author: Patricia Gonzalez Greece
Tutor: Evelyn Martinez De Tortoleroa
Date: May, 2013

Summary

This research aims to design a competency model for innovative manager of small and medium enterprises (SMEs) shoe manufacturers located in the industrial area of the Municipality San Diego Castillito Carabobo State. It has been developed under a quantitative perspective, framed in the form of field research, quantitative, a descriptive design. Being used as a data collection technique and an instrument survey questionnaire addressed to a purposive sample of two (02) shoe manufacturing SMEs affiliated to the Venezuelan Chamber of the Footwear and Component (CAVECAL). It was concluded that there is a relatively high knowledge skills related to innovative managers, which do not apply towards achieving the goals of these organizations. Moreover, innovation is not one of the skills possessed by managers in these companies. It was evidenced the presence of an authoritarian management, the existence of organizational commitment, the lack of training programs in innovation and creativity, lack of promotion of innovation and the lack of innovative leadership. This competency model for managers of small and medium-sized manufacturers of footwear located in the industrial area of the Municipality Castillito San Diego of Carabobo State, is based on the following key competencies: 1) The action and outcome, 2) Help and service to people, 3) Impact and Influence, 4) Management, 5) Personal efficiency, 6) Cognitive, 7) Innovative.

Keywords: Competence Model, Innovative Manager, Innovation, Competence

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice General	vii
Índice de Cuadros	ix
Índice de Gráficos	x
Introducción	11
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	14
Formulación del Problema	18
Objetivos de la Investigación	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Justificación	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	22
Bases Teóricas	34
Competencias Gerenciales	35
Modelo de Competencias Gerenciales	37
La innovación y El Gerente	41
Definición de Términos Básicos	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	48
Diseño de la Investigación	48

Nivel de la Investigación	49
Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos	51
Validez del Instrumento	54
Confiabilidad del Instrumento	54
Métodos de Análisis de Resultados	55
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	57
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
LISTA DE REFERENCIAS	93
ANEXOS	98

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Cuadro de operacionalización de las variables	52
2. Regularidad de la innovación	58
3. Gerencia autoritaria	59
4. Compromiso	60
5. Formación	61
6. Promoción de la innovación	62
7. Liderazgo innovador	63
8. Metas compartidas	65
9. Satisfacción en el puesto de trabajo	66
10. Reconocimiento de logros	67
11. Identidad	68
12. Generación de soluciones	69
13. Soluciones creativas e innovadoras	70
14. Capacitación	71
15. Conocimientos compartidos	72
16. Nuevas experiencias	73
17. Identificación de la información	74
18. Expresión de ideas	75
19. Compromiso con la misión y visión	76
20. Credibilidad e influencia	77
21. Condiciones para el cambio	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
1. Regularidad de la innovación	58
2. Gerencia autoritaria	59
3. Compromiso	60
4. Formación	61
5. Promoción de la innovación	62
6. Liderazgo innovador	63
7. Metas compartidas	65
8. Satisfacción en el puesto de trabajo	66
9. Reconocimiento de logros	67
10. Identidad	68
11. Generación de soluciones	69
12. Soluciones creativas e innovadoras	70
13. Capacitación	71
14. Conocimientos compartidos	72
15. Nuevas experiencias	73
16. Identificación de la información	74
17. Expresión de ideas	75
18. Compromiso con la misión y visión	76
19. Credibilidad e influencia	77
20. Condiciones para el cambio	78

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a un mundo laboral competitivo, con numerosas personas calificadas que ofrecen sus servicios. Las mismas deben seguir un proceso definido de reclutamiento y selección, ya que de realizar estos procesos correctamente, se tendrán las personas idóneas para el cumplimiento de las funciones y las labores requeridas pues el recurso humano constituye el elemento básico del éxito empresarial que a su vez debe ser competente es decir, que posea los conocimientos, características personales y capacidad productiva definida y medida en términos de desempeño en un determinado contexto laboral donde se refleja las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

En tal sentido, resulta relevante resaltar que conocer las competencias de ese recurso humano permitirá orientar las operaciones y/o actividades de la organización hacia un desempeño exitoso, eficiente y de calidad, para evitar errores y minimizar brechas entre el perfil requerido y el que posee el ocupante del cargo. De igual modo, contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A nivel mundial, las organizaciones en la búsqueda de la competitividad han pasado de un sistema tradicional a un sistema creativo, enfocadas en el rendimiento, los clientes y la competencia previsible con inversiones constantes, clientes dóciles y pocos cambios, que implica una gerencia flexible, innovadora, con liderazgo transformador, que adapte la creatividad como parte del trabajo.

En virtud de de lo anterior, la esencia de este trabajo de grado radica

principalmente en identificar las competencias que poseen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, soportados con basamentos teóricos asociados al tema de estudio.

Igualmente, como un valor agregado a este trabajo de grado se aprovecharon los resultados obtenidos de los cuestionarios para presentar un análisis por medio de la escala de Likert, con la finalidad de determinar el nivel de conocimientos de los gerentes en cuanto a la innovación, de éstas pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado seleccionadas para dicho análisis lo que permitirá conocer su rol dentro de la organización, así como el valor agregado que los gerentes aportan a las mismas.

En función de lo anterior, se presenta una investigación cuantitativa, enmarcada dentro de la modalidad de investigación de campo y descriptiva, la cual tiene como objetivo general diseñar un modelo de competencias para el gerente innovador de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo. La misma se divide en cinco (05) capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: compuesto por el problema, constituido a su vez por el planteamiento del problema, formulación, los objetivos de la investigación (general y específicos), y justificación de la investigación.

Capítulo II: lo constituye el marco teórico referencial, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Capítulo III: está conformado por el marco metodológico, que contiene el tipo de investigación, diseño, nivel, población, muestra del estudio, fuentes y técnicas de recolección de datos, validez del instrumento, confiabilidad del instrumento y los métodos de análisis de resultados.

Capítulo IV: corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación con el procedimiento detallado del cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Capítulo V: aborda la propuesta referida al diseño de un modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, enfocando la innovación. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos que la soportan.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones deben absorber continuamente el cambio, estar preparadas para la constante creación de lo nuevo, ser capaces de abandonar sistemáticamente lo establecido y lo conocido, incluso sus propios productos y servicios y dispuestas a afrontar la innovación permanente. En función de ello, se orientarán a mejorar tenazmente su proceso de calidad, desarrollar nuevos productos o servicios y organizar progresivamente su capacidad de innovación, siendo el recurso humano y la gerencia factores clave para el desarrollo y fortalecimiento de las mismas.

No obstante, la mayoría de las organizaciones continúan siendo tradicionales y mecanicistas, con un gerente tradicional. Al respecto, Sterling (2000), caracteriza a este tipo de gerente, acotando que:

Es el gerente autodesconfiado, practica la costumbre como medio de acción, se limita a controlar, no es innovador, por el contrario teme a la innovación, se aferra a actuar guiado por la costumbre y basa todas sus acciones en la experiencia pasada, en general no corre nunca ningún riesgo. Este tipo de gerente considera a la empresa como un mundo aislado, por lo tanto no ve más allá de su corto rango de actividad y responsabilidad. Su iniciativa es limitada, carece definitivamente de pensamiento empresarial estratégico (p. 30).

En correspondencia con lo expuesto por el autor, el gerente tradicional contribuye a que las organizaciones sean mecanicistas, rígidas, el énfasis es exclusivamente individual, la jerarquía y relaciones están basadas en

autoridad – obediencia, el control, no le da importancia a la innovación como factor que contribuye significativamente a que las empresas logren adaptarse a contextos cambiantes, manejando y aplicando diversos conocimientos, que la conducirán al crecimiento en el mercado y a la solución de problemas concretos.

En efecto, las pequeñas y medianas empresas (PYME) venezolanas son gerenciadas de manera tradicional, dada su característica como empresa familiar; en tal sentido, Cleri (2007:41), sostiene que: *“Las PYME, por lo común son propiedad de familias, que también las gestionan”*. Por tanto, se puede decir que en su mayoría son empresas familiares, se ven afectadas por problemas de tipo generacional que conduce a que sean vendidas o liquidadas después de que su fundador muere o se retire; sin embargo hay PYME que contratan a un Jefe, ante la carencia de un gerente con competencias innovadoras, de acuerdo con lo que cita Van Der Verghe (2005).

El gerente debe ser innovador y de mente abierta, debe ser un líder entusiasta y generar entusiasmo en todos los niveles de la organización facilitando que cada empleado se haga responsable de mejorar la productividad en su cargo, coadyuvando a incrementar la productividad en la empresa; pero ello no debe hacerse en forma forzada sino por motivación y sentido de pertenencia hacia la organización, despertado por el gerente de la empresa, con una política de puertas abiertas, la cual consiste en que un trabajador, no importando el nivel de su cargo en el organigrama tenga acceso a la gerencia general, pudiendo exponer sus inquietudes, necesidades o sugerencias. (p. 93).

En función de lo que acota el autor mencionado, se puede señalar que el gerente innovador aplica la innovación como instrumento para su propio beneficio y el de la organización, debe ser un líder transformador orientado

en un proceso de permanente readecuación a la realidad cambiante, enfocado en el desarrollo y motivaciones de sus colaboradores para mejorar el desempeño organizacional; además debe ser un líder innovador que facilite las condiciones para que la organización fluya con una estructura organizativa flexible, plana y abierta. En esta configuración, se considera importante mencionar lo que expone Mora (2009), con relación a la necesidad de formar al gerente innovador para las PYME:

En los actuales escenarios debe prepararse el gerente innovador para competir, asociado a la pequeña empresa, pues es la gerencia factor clave, debido a que hace una manipulación estratégica de los recursos disponibles: tanto interno (tecnológicos, humanos y organizacionales) como externos o contextuales, para modificar su entorno a sus necesidades y obtener una mejora competitiva. (p. 20).

De acuerdo a lo citado se puede señalar, que las PYME venezolanas requieren de una gerencia con competencias innovadoras, que contribuya de manera positiva con las mejoras en los productos y procesos, mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos o a través de adaptación tecnológica de los procesos existentes a fin de lograr la eficiencia, reducción de costos y mejorar la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas.

Esta necesidad también la presentan las PYME del sector calzados establecidas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, las cuales funcionan con capital escaso, poca innovación, se enfrentan constantemente a disminución en las ventas, generan en su mayoría productos de consumo y pocas desarrollan productos de inversión, no aplican un plan enfatizando el financiamiento, presupuesto de costos, presupuesto de mano de obra directa, de compras, de producción, de ventas,

gestión del riesgo, análisis de los Estados Financieros e indicadores financieros, reflejados en márgenes de utilidad, la relación precio – ganancia, el crecimiento en los volúmenes de ventas e incremento en la utilidad neta, entre otros; situación que ocasiona pérdidas económicas, altos costos operacionales y cierres.

Además, las PYME localizadas en el Municipio San Diego del Estado Carabobo presentan rezagos frente a otras empresas competitivas del sector, ya que no mantienen la dinámica innovadora debido a sus dificultades, por lo que sólo se cumple a medias la Teoría del Empresario Innovador de Shumpeter, (1912), que según lo refieren Sanchís y Ribeiro (1999:9), *“el empresario logra ser innovador cuando es constante en este aspecto y podrá ubicarse por encima de sus competidores...es capaz de detectar y poner en marcha nuevas oportunidades de negocio aprovechando invenciones o ideas aún no explotadas”*.

En este escenario se desenvuelven éstas organizaciones fabricantes de calzado, cuya base de sus operaciones es la compra de bienes y servicios tales como materias primas y materiales para la fabricación y acabado del calzado, y la compra y distribución del producto terminado. Se han caracterizado por una importante participación en el sector comercial; a tal efecto, el Banco Central de Venezuela en el primer trimestre del año 2012 refiere que el 10% de los ingresos del consumidor venezolano, se destina al rubro de vestidos y calzados. Sin embargo, de acuerdo con la Cámara Venezolana del Calzado y Componente (CAVECAL, 2012), han reflejado las fallas y problemas que adolecen a este sector, tales como: la demora para la aprobación de divisas, la recesión económica y las importaciones ilegales. Estas variables obligan a los gerentes a hacer un mejor uso de sus recursos, con el fin de mantener su participación en el mercado, y la estabilidad de sus empresas.

De continuar esta situación en las PYME fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo no lograrán su modernización, quedando rezagadas tecnológicamente, sin poder incorporar avances tecnológicos así como nuevas ideas orientadas a la satisfacción del cliente con una mejor utilización de los recursos disponibles económicos y financieros para mejorar sus productos y procesos, enfrentando altos costos, utilidades bajas, recurso humano con falta de compromiso e identidad, influyendo de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Formulación del Problema

En virtud de lo expuesto, se formula la principal interrogante de la investigación: ¿Cuál es el modelo de competencias para el gerente innovador de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de competencias para el gerente innovador de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Indagar las competencias que poseen los gerentes de las pequeñas y

medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo.

- Determinar el nivel de conocimientos de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, en cuanto a sus competencias.
- Proponer un modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, enfocando la innovación.

Justificación de la Investigación

Partiendo de la necesidad de una gerencia innovadora para las PYME, se plantea la presente investigación enfocada en el diseño de las competencias que debe poseer un gerente innovador para el emprendimiento de las PYME fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo.

La presente investigación representa un aporte valioso y novedoso para las PYME fabricantes de calzado, así como para el resto de éstas empresas que puedan aplicar la propuesta, en cuanto a la mejora de los productos y procesos a través de la incorporación de los avances tecnológicos, adaptación a los cambios que se producen constantemente, recurso humano motivado, mejora de la eficiencia, desempeño, logro de objetivos organizacionales y competitividad. En este sentido, es importante resaltar la

relevancia de esta investigación para los gerentes y empresarios, ya representa el umbral de estudios en esta temática, que permitirá aportar conocimientos valiosos de utilidad para el sector empresarial venezolano y para estudiosos del tema.

En cuanto al valor agregado desde el punto de vista académico esta investigación amplía la línea de la gerencia innovadora, produciendo conocimiento necesario para los gerentes de empresas, permitiendo así el impulso de nuevas investigaciones que consideren, de gran importancia las competencias que debe poseer un gerente innovador para las PYME. Además, esta investigación servirá de sostén al resto de estudios del área, apoyando la innovación como un recurso valioso en las operaciones y/o actividades comerciales de la entidad, abriendo la brecha para todos aquellos responsables de gerenciar este tipo de empresas y contribuyendo al logro de las metas organizacionales que no son más que sus principios corporativos. Por tanto, beneficiará a la Universidad, a la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo, así como demás universidades a nivel internacional, regional y local.

La importancia de esta investigación radica en que el modelo de competencias para el gerente innovador que se propone, representa el umbral para que las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas a nivel nacional, regional y/o local se conviertan en organizaciones innovadoras, que según Cook, citado por García (2006), están caracterizadas por valores compartidos, valoración del aporte individual, cultura que refuerza la interacción abierta, celebración del éxito, sentido de identidad, centrada en el usuario, pendiente de las últimas tendencias y existencia de equipos interfuncionales, las cuales son capaces de producir transformaciones o cambios de acuerdo con las demandas de la

sociedad. Además, estarán basadas en la creatividad, la valoración del trabajo, la solidaridad, el compromiso, los procesos tecnológicos e innovadores para la creación de valor y competitividad empresarial.

Además, resulta innovador que la aplicación del modelo propuesto para una gerencia innovadora sea aplicable tanto a las PYME fabricantes de calzado, así como a otras empresas del sector o bien, para otros sectores de la economía, dado que pudiera servir como base para su posible implementación en numerosas organizaciones en el Estado Carabobo y en otras regiones del país.

Para la autora, la realización de esta investigación adscrita a la línea de investigación Estudio de las Organizaciones en Relación a Cambio, Estructura y Entorno, ayudará a profundizar y poner en práctica desde el punto de vista investigativo, los conocimientos académicos en cuanto a las competencias de la gerencia innovadora, permitiéndole indagar, profundizar, organizar, planear, ejecutar, controlar y sistematizar todas las informaciones obtenidas de la situación antes planteada.

Asimismo, la realización de este trabajo servirá de aporte para nuevas investigaciones de pregrado y postgrado de la Universidad de Carabobo, así como a otras instituciones de educación superior a nivel local, nacional e internacional que busquen realizar nuevos aportes o enfoques en cuanto a la gestión del gerente innovador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico, que tiene como propósito mostrar los basamentos de los diferentes conceptos que van a orientar el sentido de la investigación; conforma el conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema, y lo sitúan dentro del área específica del conocimiento. Igualmente se exponen los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Tamayo y Tamayo (2006:96), señala: *“en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”*. Considerando la importancia que tiene en el desarrollo de una investigación, es necesario consultar una serie de trabajos relacionados con la problemática en estudio, que de una manera u otra forma están relacionados con el presente trabajo, contribuyendo como base teórica o de apoyo investigativo. A continuación se presentan experiencias previas que sirven de referencia a la investigación, se han identificado algunas a la temática, dentro de las cuales se destacan los siguientes:

Antecedentes Internacionales

Un antecedente internacional, lo conforma la investigación desarrollada por Fernández (2011), quien presentó una tesis doctoral en la Tecana American University, titulada: **Modelo Sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en un Enfoque de Organizaciones Inteligentes.**

Utilizó la metodología cualitativo – interpretativa. Efectuó un trabajo de campo que pasó por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad del área financiera tecnológica y los integrantes de la vicepresidencia corporativa de tecnología del Banco Occidental de Descuento. Asimismo, el trabajo en referencia presentó como un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión compartida, modelos mentales, dominio personal, pensamiento sistémico y aprendizaje en equipo. Este trabajo de grado aporta aspectos relacionados con modelos de competencias gerenciales, así como evidencias de gran utilidad que sirvieron como guía para el desarrollo de manera exitosa de la investigación.

Calderón (2010), con su de su Tesis Doctoral presentada en la Universidad Complutense de Madrid de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía Aplicada II (Estructura Económica y Economía Industrial), titulada: **El Valor Estratégico de los Acuerdos de Colaboración para la Adquisición de Conocimiento en Procesos Abiertos de Innovación: Con Especial Atención al Sector de las TIC en España**, la cual tiene como objetivos comprobar los factores que caracterizan el establecimiento de relaciones de colaboración, para la

adquisición de conocimiento en el desarrollo de las actividades de innovación e identificar características comunes entre empresas del sector de las TIC en España, que puedan explicar la elección estratégica de incorporar socios en los procesos de innovación e involucrarse en el entorno abierto. Concluyó que la consulta a la información contenida en las bases de datos de patentes, permitió detectar distintos comportamientos en empresas españolas del sector. Siguiendo los criterios establecidos en la metodología, en primer lugar, detectó la presencia de procesos abiertos a partir de la colaboración en la actividad innovadora. En seguida, al observar la tendencia del uso de otras patentes deseaba detectar el uso de fuentes externas del conocimiento.

Además al examinar los datos sobre inventores y titulares de la patente, permitieron con estos datos dar respuesta a los planteamientos de la tesis. Propone una serie de futuras líneas de investigación que permitirán adentrarse de manera más concreta en el estudio de los procesos abiertos para la innovación, por lo que presenta los siguientes resultados como una aproximación al cumplimiento de los objetivos de investigación. Encontró en la primera sección del análisis empírico que el establecimiento de acuerdos de colaboración por parte de empresas del sector de las TIC en España, está positivamente relacionado con el número de inventores que se incorporan al proceso de innovación, así como con la presencia de inventores de origen extranjero. De la misma firma encontró una influencia positiva a partir del uso de citas de patentes y de artículos científicos.

Así mediante el contraste de hipótesis, pudo aceptar cuatro de ellas y comprobar cuáles son los factores que caracterizan el establecimiento de relaciones de colaboración, para la adquisición de conocimiento en el desarrollo de las actividades de innovación. Es decir, respecto a la Influencia

de los participantes, son: el número y la nacionalidad de los inventores y en cuanto a la búsqueda de conocimientos externos la presencia de citas de patentes y de artículos científicos. El aporte de esta investigación está relacionado con el tema de la innovación.

Bonilla y Navarrete (2004), presentaron una investigación en la Universidad de las Américas Puebla, para obtener el título de maestría, titulada: **Estudio para conocer el Perfil de Competencias Gerenciales de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con la Hotelería.**

El objetivo es conocer el perfil de competencias gerenciales de los gerentes de hoteles 5 estrellas y Gran Turismo de la Ciudad de México y su Percepción Sobre Competencias Gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con hotelería. La muestra fue de 76 gerentes de hoteles 5 estrellas y Gran Turismo de la Ciudad de México dirigidos al segmento de negocios, a los cuales se les aplicó una versión modificada del instrumento creado por Di Padova (1990) llamado Auto-Evaluación de Actividades Directivas. Este evalúa las 24 competencias agrupadas en 8 roles con los que debe contar un gerente competitivo. Este método logró identificar similitudes y diferencias entre los perfiles de competencias gerenciales de los dos grupos. Los resultados reflejaron que de acuerdo a los gerentes, el orden en que cada grupo ha desarrollado los modelos de competencias gerenciales es completamente inverso.

Análogamente, Gisbert (2004), desarrolló una investigación titulada: **Modelos de Influencia de la Creatividad y la Innovación en las Organizaciones Empresariales: Análisis Teórico y Evidencias Empíricas**

de las Dimensiones de Ámbito Organizacional sobre los Resultados de la Innovación, presentada en la Universidad Miguel Hernández de Elche en España para optar al título de maestría. La tesis profundiza en el análisis de la creatividad como elemento básico a considerar por la dirección de empresas en el proceso de innovación, abordando las aportaciones de las diversas teorías existentes en materia de creatividad y adecuándolas al ámbito empresarial. Se destacan las distintas fuentes de generación de ideas en las organizaciones empresariales y el modo de actuar sobre ellas para desarrollar la creatividad y la innovación. Con todo ello se elabora un modelo teórico general que integra los diferentes elementos inhibidores y favorecedores de la creatividad a un nivel individual, grupal y organizativo.

Concreta diversos modelos de influencia más sencillos que predicen relaciones entre las variables clave a un nivel organizacional y los resultados de la innovación. Las reflexiones teóricas defendidas son contrastadas a través de un estudio empírico realizado a un colectivo de empresas medianas y grandes empresas de la provincia de Alicante. El análisis de la información recogida permite verificar el comportamiento de las empresas estudiadas, conforme a los modelos propuestos; demostrándose la repercusión positiva que sobre los resultados perseguidos tienen algunos aspectos como:

- ✓ El compromiso estratégico con la innovación y el esfuerzo innovador, además de factores relacionados con la involucración del personal en el proceso, la coordinación interdepartamental o la utilización de técnicas de creatividad.

- ✓ Entre los factores organizativos destacan la utilización del trabajo en equipo, el grado de flexibilidad de la organización y el grado de

descentralización como detonantes de los resultados más elevados. Los niveles altos de burocracia sin embargo, bloquean la generación de ideas y por tanto la disposición a innovar. Además, los resultados de la innovación resultan independientes del tamaño de la firma obteniéndose en cualquiera de los estratos todo tipo de resultados.

- ✓ Respecto al clima creativo se demuestra que factores como la falta de apoyo a las ideas bloquea la actividad innovadora, condicionando no sólo la decisión de innovar sino los resultados obtenidos; asimismo se verifica que entre las firmas que optan por abordar esta actividad, el ambiente de confianza y el compromiso del personal condicionan favorablemente lograr obtener resultados elevados en la misma.

Esta investigación sistematiza un modelo de innovación para las organizaciones, los cuales pueden servir como guía para el gerente innovador de las empresas estudiadas.

Antecedentes Nacionales

López (2009), presentó un Trabajo de Ascenso en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, titulado: **Propuesta de un Modelo de Competencias Gerenciales para el sector Universitario Público basado en Competitividad. Caso: UCLA.**

Propone un modelo de competencias gerenciales aplicado a la gerencia media, específicamente a los directores de programa de la UCLA, con el propósito de hacer más competitiva la institución. Indagó en referentes teóricos relacionados con los constructos de competencia, gerencia y competitividad. Para generar el modelo, metodológicamente se basó en la realización de un proyecto factible llevado a cabo por las fases de

formulación del modelo de competencia bajo el enfoque funcional siendo las mismas, la identificación, normalización, formación y certificación de competencias, enmarcando las competencias gerenciales en las atribuciones que le corresponden a la gerencia media de la institución universitaria, dirigida a los directores de un programa de la UCLA.

Concluyendo la propuesta con la puntualización de los indicadores de competitividad considerados en las instituciones públicas universitarias. Esta investigación sistematiza un modelo de competencias gerenciales y se consideró como referencia las etapas desarrolladas en el proceso de identificación de competencias.

De igual modo, Bolaños (2007), presentó una investigación para obtener la maestría en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, titulado: **Contextualización de las Competencias Gerenciales en la Empresa Procter & Gamble Industrial**. El propósito de esta investigación, es contextualizar las competencias gerenciales en la empresa Procter & Gamble Industrial, ubicada en Barquisimeto Estado Lara. Para ello, se tomarán en cuenta referentes teóricos e investigativos que sustentan dicho estudio fundamentado en diversos autores.

La población estudiada fue seis (06) personas del nivel gerencial y veinte (20) del nivel técnico administrativo. Para la recolección de la información se utilizó como instrumento dos cuestionarios que fueron diseñados con preguntas según escala de estimación, los cuales fueron aplicados al nivel gerencial y técnico administrativo con 45 y 30 ítems, respectivamente, una vez validado por un grupo de expertos y determinada su confiabilidad.

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva presentando la información a través de frecuencia absoluta y relativa con sus correspondientes gráficos. Una vez obtenidos dichos resultados, se concluyó que son aplicados de una manera óptima los procesos gerenciales en cuanto a los aspectos legal y organizativo, a través de una acción gerencial efectiva, donde son eficaces los procesos de comunicación, motivación e interacción en cuando a competencias humanas. Finalmente se realizaron una serie de recomendaciones para mantener la acción gerencial de la empresa, encaminada hacia el desarrollo organizacional y por ende, el éxito de la misma.

Esta investigación aporta no solo bases teóricas relacionadas con las competencias gerenciales sino que además se estudian diferentes competencias necesarias en una empresa de calzado tomando como referencia, algunas de las competencias para el diseño del instrumento.

A la par, Petit (2007), publicó un artículo en la Revista de Ciencias Sociales, titulado “**La gerencia emprendedora innovadora como catalizador del emprendimiento económico**”, analizando la gerencia emprendedora innovadora como catalizador del emprendimiento económico. La metodología empleada fue cualitativa basada en la aplicación del método interpretativo, propuesto por Joseph Kockelmans (1975). En el contenido se desarrollan los siguientes aspectos:

- 1) La importancia económica de la innovación como variable endógena.
- 2) La cultura de la innovación como elemento para la aceleración del progreso endógeno.

- 3) La gestión de la Transferencia de Innovación para el Desarrollo Regional.
- 4) Naturaleza y alcance del Emprendimiento.
- 5) El Emprendimiento Económico.
- 6) Alcance social del Emprendimiento y su impacto en el Proceso de Desarrollo Endógeno Sustentable.
- 7) El Capital Social y Emprendimiento en el ámbito local y en el ámbito regional.

De lo antes expuesto se interpretó, que la gerencia emprendedora innovadora como conocimiento útil, se constituye en la disciplina que dinamiza recursos, capacidades y competencias para la generación de conocimiento así como la perspectiva estratégica y organizacional funda la tecnología o conocimiento aplicado para explotar nuevas oportunidades que económicamente generen valor. Se concluye que el emprendimiento económico constituye la nueva tecnología de la gerencia empresarial innovadora que acelera el surgimiento de nuevas iniciativas e impulsa el crecimiento y desarrollo económico de los países. Impulsar el desarrollo gerencial hacia el fortalecimiento de procesos emprendedores innovadores en la sociedad venezolana, es un factor para acelerar el progreso económico en el territorio nacional.

El Estado puede coadyuvar en las metodologías apropiadas para despertar el espíritu emprendedor y en la elaboración de planes de negocios innovadores así como en la consecución de los recursos necesarios para el

logro de los objetivos. Esta investigación constituye un aporte relevante para comprender la importancia de la función de un gerente innovador y las competencias que éste debe poseer.

También, Aristigueta (2005) en su investigación en la Universidad Metropolitana para optar al título de Magíster, titulada: **Un Modelo para la Innovación en la Empresa**, analiza distintos modelos propuestos para mejorar la capacidad de innovación en la empresa. Con base en estos modelos y en los resultados de un estudio del caso realizado propone un modelo corporativo integrado de innovación que se basa en los siguientes componentes fundamentales: Individuos (Personas); Información (Tecnología); Impulso (Dirección); Interacción (Interacción social); Investigación y desarrollo; Inclinación al mercado (Orientación al mercado); Intrepidez (Disposición al cambio).

Concluyó que existen distintos modelos corporativos de innovación que pueden ser utilizados como referencias por las empresas que deseen ser más innovadoras. En este estudio se aprovecha la experiencia de esos modelos, así como los resultados del estudio realizado por el autor en Empresas Polar, para proponer un modelo corporativo integrado de innovación. Recomienda a las empresas que desean mejorar su capacidad de innovación prestar especial atención de manera integrada, a los componentes mencionados y sugiere adicionalmente la necesidad de investigaciones futuras sobre los modelos corporativos de innovación. De este trabajo investigativo se observa con detalle el enfoque en el modelo innovador para las empresas, el cual otorga especial importancia para el desarrollo de la investigación desarrollada.

Antecedentes Locales

Rondón (2010), presentó un Trabajo de Grado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, titulado: **Diseño de un modelo de competencias gerenciales esenciales para la adecuada administración del conflicto organizacional en las empresas fabricantes de pinturas pertenecientes al sector industrial químico del Estado Carabobo**. Metodológicamente trabajó a través de una triangulación de métodos, combinación cuali-cuantitativa, de campo y descriptiva, con participación directa del personal de las empresas estudiadas.

Se corroboró que los trabajadores de dichas empresas sí padecen de ciertos inconvenientes causantes de discrepancia organizacional, confirmando con ello la importancia que tiene la realización de un modelo de competencias esenciales para que los gerentes administren el conflicto de acuerdo a la necesidad existente. Por ello, un gerente debe ser capaz de identificar el conflicto, dialogar, encontrar puntos en común, obtener excelentes bases para el acuerdo, comportarse como el mejor negociador o mediador, y por último, descansar hasta que ambas partes terminen el proceso o lo lleven en sana paz. Este trabajo se considera de gran interés por sus aportes, por cuanto los aspectos estudiados y los hallazgos sirven de guía en el desarrollo de la investigación.

Cancine (2009), presentó un Trabajo de Grado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, titulado: **Determinar las cualidades que debe reunir un gerente para manejar una empresa constructora del estado Carabobo al inicio del siglo XXI**. El estudio se enmarcó dentro de una investigación de diseño documental con el apoyo de herramientas de gerencia a fin de indagar sobre las cualidades de un gerente en tiempos nuevos y las empresas constructoras del Estado Carabobo.

Entre los resultados obtenidos, destaca que con la rapidez del tiempo que se vive actualmente les impone a los líderes organizacionales exigencias sin precedentes, y con frecuencia los obliga a revisar radicalmente su modo de pensar en materia de propósito y prioridades, visión de futuro, el entorno y la estructura misma de la organización y sus funciones. Las empresas deben hacer los cambios necesarios para lograr una transformación total de los comportamientos de liderazgo e iniciar y dirigir ese cambio; con base en ellas se caracterizó el modelo de las cualidades de un gerente del siglo XXI, que ayuda a los gerentes modernos a tomar decisiones eficientes y eficaces para llevar a cabo el manejo de una empresa constructora del Estado Carabobo acorde con la situación económica y de la compañía en épocas de cambios. Esta investigación se relaciona con la presente porque enfoca competencias gerenciales.

Igualmente, Nocífora (2005), presentó una investigación ante la Dirección de Estudios de la Universidad de Carabobo, titulado: “**La Innovación Tecnológica en las Empresas en Venezuela**”, expone que las organizaciones que logran desarrollar innovaciones tecnológicas exitosas pueden obtener ventajas competitivas considerables y están en capacidad de crear nuevas oportunidades y de vencer las amenazas de su entorno. El contexto venezolano presenta barreras que dificultan la realización de innovaciones tecnológicas en las empresas.

Plantea conocimientos sobre procesos y factores claves de éxito para superar dichas barreras. Los planteamientos están basados en el estudio de doce casos de innovaciones tecnológicas exitosas realizadas por organizaciones líderes en Venezuela, los cuales involucran avances en tecnologías duras. Para cada caso se realizó una entrevista y una encuesta a un profesional de altísimo nivel con amplios conocimientos sobre las

innovaciones tecnológicas desarrolladas por su organización.

Entre las barreras que pueden obstaculizar el desarrollo de innovaciones tecnológicas están la falta de la cultura de la innovación, desconocimiento de los desarrollos tecnológicos que se han hecho y se pueden hacer en el país, resistencia de los consumidores a comprar productos nacionales basados en tecnologías venezolanas, escasez de recursos humanos dedicados a la innovación, falta de recursos económicos, situación económica nacional inestable y problemas relacionados con la propiedad intelectual.

Los procesos seguidos para desarrollar innovaciones varían, sin embargo se pueden plantear cinco fases básicas: direccionamiento estratégico de la innovación, búsqueda de oportunidades de innovación, generación de ideas, selección y puesta en práctica de las mismas. Los factores claves de éxito encontrados son: cultivar cualidades psicológicas, implementar la cultura de la innovación, contar con información y conocimientos, fomentar la confianza y la cooperación en los equipos de trabajo, realizar innovaciones acordes con las necesidades reales de los potenciales usuarios, seleccionar proyectos de innovación considerando las capacidades internas para innovar y las facilidades y dificultades que presenta el entorno externo y utilizar métodos y herramientas para realizar innovaciones. El aporte de esta investigación se basa en la innovación de los gerentes de dichas empresas.

Bases Teóricas

Los ejes temáticos que fundamentan la presente investigación son: las competencias del gerente innovador de las pequeñas y medianas empresas

fabricantes del calzado de la Zona Industrial Castillito del Estado Carabobo.

Las Competencias Gerenciales

Las organizaciones requieren de gerentes competentes que posean habilidades y conocimientos que les permitan lograr un buen desempeño o una buena actuación profesional en el quehacer de sus labores. El éxito de una empresa suele estar relacionado con el rendimiento de su gerente debido al cargo dentro de la estructura organizativa teniendo además que la permanencia de ésta en el tiempo depende en gran parte de su equipo gerencial, por lo que se hace necesario tomar constantemente decisiones relacionadas con los objetivos a alcanzar, las estrategias a seguir, el aprovechamiento, correcta distribución y uso de los recursos asignados para lograr dichos objetivos por lo que es el gerente la figura central quien con sus aportes hará posible la satisfacción de las necesidades de los clientes y/o usuarios finales.

En consecuencia, las competencias que poseen los gerentes determinan en gran parte, los resultados obtenidos por las entidades económicas quienes sin duda, se apoyan en éstos para lograr obtener beneficios. Las competencias gerenciales son definidas por Hellriegel, Jackson y Slocum (2006), como:

Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes que necesita un gerente a fin de ser efectivo en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos escenarios de organización. Identificamos seis competencias específicas que son importantes en particular: comunicación, planeación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de personal.

Estas competencias son transferibles de una organización a otra. (p. 14).

De acuerdo con lo expuesto por los autores, es de resaltar que las competencias de un gerente las cuales le permite ser competitivo son principalmente la supervisión, comunicación, planeación, administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de personal.

Por su parte, Robbins y De Cenzo (2009:24), definen las competencias gerenciales como *“el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente”*. En correspondencia con lo anterior es importante señalar que las competencias gerenciales están referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene el gerente para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

Asimismo, Crosby (1991), reseñado por Marchant (2005), plantea que un gerente debe exhibir los siguientes aspectos como son:

- ❖ Un estudiante perpetuo: el flujo constante de la información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar, estando constantemente en búsqueda de información.
- ❖ Ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.
- ❖ Siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.

- ❖ Decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.
- ❖ Energético: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.
- ❖ Fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de la organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe.

- ❖ Sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas pero que, en realidad pueden deteriorar la organización.

- ❖ Modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido.

- ❖ Apasionado: Centrado en el trabajo.

Modelo de Competencias Gerenciales

Existen diversos modelos de competencias gerenciales, sin embargo para el caso de esta investigación se hace énfasis en el Modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993), reseñado por Palomo (2008):

1. Acción y obtención de resultados: Sus competencias son las siguientes:

- 1.1. Orientación a la obtención resultados: Se refiere al hecho de trabajar bien o de alcanzar estándares de excelencia.
- 1.2. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión: Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre existente en el entorno.
- 1.3. Iniciativa: Orientada a la acción no prevista o esperada.
- 1.4. Búsqueda de información: Implica realizar un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene.
2. Ayuda y servicio a las personas: Se compone de las competencias siguientes:
 - 2.1. Comprensión interpersonal: Implica intentar entender a los demás.
 - 2.2. Orientación al cliente: Significa hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás.
3. Impacto e influencia: Sus competencias son:
 - 3.1. Impacto e influencia: Evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás.
 - 3.2. Conciencia organizacional: Se refiere a la habilidad de comprender las relaciones de poder existentes en la propia organización o en otras organizaciones, y en el caso de niveles altos, entender su posicionamiento en relación a otras corporaciones.

3.3. Construir relaciones: Actúa creando o manteniendo un ambiente de amistad de relaciones cálidas o redes de contactos entre las personas que son o que algún día pueden ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos.

4. Gerencial: Se conforma de las siguientes competencias:

4.1. Desarrollo de las personas: Pretende enseñar a fomentar el desarrollo de una o varias personas así como el aprendizaje de los demás e identificar el nivel apropiado de desarrollo.

4.2. Asertividad y Uso del poder: Ser asertivo expresa el propósito individual de hacer que los demás cumplan lo que desean. El comportamiento directivo presenta un componente de decir a las personas lo que tienen que hacer.

4.3. Trabajo en equipo y cooperación: Implica una sincera voluntad de trabajar conjuntamente en contra de las ideas de trabajar por separado o de forma competitiva.

4.4. Liderazgo del equipo: Es manifestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas.

5. Cognitivo: Sus competencias son:

5.1. Pensamiento analítico: Es la capacidad de comprender una situación fragmentándola en varias partes de menor tamaño, o descubrir las implicaciones de una mejor situación en distintos pasos de causalidades.

- 5.2. Pensamiento conceptual: Implica entender una situación o problema a partir de varias piezas sueltas y ver su globalidad. Es decir, identificar modelos y conexiones entre las situaciones que no son obvias; identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas.
- 5.3. Experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión: Incluye tanto ser maestro de un conjunto de conocimientos relacionados con el trabajo, como la motivación de expandir, utilizar y hacer llegar a otras personas ese conocimiento relacionado con el trabajo.
6. Eficacia personal: La conforman las competencias siguientes:
- 6.1. Autocontrol: Es la habilidad de una persona de tener las emociones bajo control y de contrarrestar situaciones negativas, de afrontar la oposición y la honestidad de los demás a trabajar en situaciones de estrés.
- 6.2. Confianza en sí mismo: Es el hecho de que una persona crea en sus capacidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva.
- 6.3. Flexibilidad: Es la capacidad de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo.
- 6.4. Compromiso organizacional: Es la habilidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades,

prioridades y/u objetivos de la organización, y de actuar de tal manera que se promociónen los objetivos y necesidades de la misma.

La Innovación y el Gerente

Con relación a la innovación, Bochetto (2008), sostiene:

La teoría de la innovación está muy asociada a la competitividad; aún no alcanza a comprometerse abiertamente con el desarrollo (ésta es su gran debilidad). El fin último de todas las actividades de innovación es mejorar los resultados de las empresas (privadas y públicas). El vínculo entre la innovación y el progreso económico es el máximo interés. En este contexto, las innovaciones comprenden mejoras no sólo en el contexto tecnológico, sino también impactos en el desarrollo de productos (bienes o servicios), de procesos, de comercialización u organización. También se asume que factores regionales pueden influir en la capacidad de innovación de las empresas. (p. 42).

De la definición anterior se desprenden aspectos de suma importancia, a los que vale la pena referirse como son la mejora de los resultados en las empresas, el impacto en los servicios y en los procesos organizacionales. En tal sentido, a través de la innovación, las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado podrán mejorar los resultados y los procesos actuales tanto interna como externamente.

A tal efecto, Martínez (2006) manifiesta que la empresa innovadora debe contemplar:

Tiene equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos y, sobre todo, mucho trabajo duro diario resolviendo problemas, satisfaciendo necesidades, siendo creativos, mejorando productos y

servicios y, por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio. Estas características son las que permiten a algunas empresas sorprender al mercado, a la competencia y ser líderes en el mercado y líderes en innovación. (p. 2).

En concordancia con la definición anterior, vale señalar que la empresa innovadora debe adaptarse a contextos cambiantes, manejando y aplicando diversos conocimientos, lo cual se logra a través de procesos de formación y de aprendizaje que conduzcan a la solución de problemas concretos.

La innovación no requiere necesariamente de la obtención previa de un conocimiento nuevo; sin embargo, para que las actividades innovadoras tengan cierta continuidad en un campo dado, es necesario explorar y comprender una gama creciente de saberes vinculados; para ubicar y reconocer donde se encuentra el conocimiento que puede ser útil; es preciso mantenerse al día con el estado del arte en varios terrenos; todo ello es muy poco viable sin capacidades para generar conocimientos.

Para adaptarse a contextos cambiantes y, en general para alterar rutinas, interpretando a Martínez (2006), es imprescindible manejar variados conocimientos y poder aplicarlos. La capacidad para ello se forja en dos tipos de actividades, no necesariamente separadas: por un lado, los procesos de formación, en sus diversos niveles y modalidades, los aprendizajes en los marcos educativos; por otro lado, los procesos de aprendizaje mediante las oportunidades prácticas de aplicar nuevos conocimientos, en particular a la solución de problemas concretos aprender haciendo, mediante el uso y la resolución.

Las capacidades que así se forjan son las que se usan para identificar

el tipo de conocimiento que hace falta para llevar a cabo una cierta innovación para ubicar las fuentes y los interlocutores, a través de los cuales es viable aproximarse a tal conocimiento, y también para participar en los diálogos que posibiliten el manejo eficiente del conocimiento en cuestión.

Las Pequeñas y Medianas Empresas

La pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

Existen diversas definiciones de pequeñas y medianas empresas; sin embargo para efectos de esta investigación se hará hincapié en la establecida en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social, según Gaceta Oficial N° 5.890, de fecha 31 de Julio de 2008:

1. Pequeña y Mediana Industria: Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.
Se considerará Pequeña Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.)

Se considerará Mediana Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 U.T.)

En correspondencia con la definición anterior, se puede señalar entonces que la pequeña y mediana empresa es una unidad de explotación económica que tiene en promedio un rango entre 11 y 100 trabajadores, y ventas anuales entre nueve mil una (9.001) y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias anuales.

También, el decreto establece el concepto de **Unidad de Propiedad Social**, siendo estas Agrupaciones de carácter social y participativo, tales como: las cooperativas, consejos comunales, unidades productivas familiares y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario, como expresión de conciencia y compromiso al servicio del pueblo, contribuyendo al desarrollo comunal, donde prevalezca el beneficio colectivo sobre la producción de capital y distribución de beneficios de sus miembros, incidiendo positivamente en el desarrollo sustentable de las comunidades.

Muchos especialistas en desarrollo social, económico y político, han venido insistiendo en los últimos tiempos que el futuro de los países en vía de desarrollo como Venezuela, está en el sector productivo de la pequeña y mediana empresa, que es el segmento en donde se emplea el mayor número de personas tanto calificadas, como operarios generales, los cuales en cualquier nación garantizan el producto, bien o servicio final de alta calidad

con miras a que los mismos sean competitivos en el complejo mundo globalizado actual.

Sector Calzado

La industria de calzado en Venezuela según la Cámara Venezolana del Calzado y Componentes (CAVECAL), floreció en los albores del siglo XIX en la zona oriental del país, específicamente en Carúpano, sin embargo la industria como tal se origina en la década de los años '50 con la inmigración italiana, la cual constituyó el 90 por ciento del empresariado, porcentaje que en la actualidad se mantiene. La base de las operaciones de las empresas comerciales, y en especial la del calzado, es la compra de bienes y servicios, tales como materia prima y material para la fabricación y acabado del calzado así como la compra y distribución del producto terminado.

La fabricación del calzado en Venezuela es un importante sector de comercialización en el parque industrial el cual comprende diversas operaciones en su elaboración que aunque en su mayoría utilizan procesos mecanizados, todavía persisten algunos procesos de tipo manual. En cuestión de calzado cada persona tiene sus propios gustos, hoy en día se ha convertido en un elemento esencial de la moda: este sector es uno de lo que muestran mayores cambios en las últimas décadas. Los productores de calzado en Venezuela se han mantenido porque sus fortalezas son la calidad y la horma que se adapta a cada consumidor.

Se debería tomar más en cuenta a la industria del calzado, ya que han ido mejorado cada día su calidad, de esta manera se incentiva la misma al

punto de disminuir la exportación, fomentando la importación del producto elaborado en el país lo que sin duda contribuye al crecimiento económico venezolano.

Definición de Términos Básicos

Actitudes: juicios de valor en cuanto a objetos, personas o hechos.

Capacidades: Constituyen propiedades o cualidades del hombre que lo hacen apto para realizar con éxito algunos tipos de actividades socialmente útiles.

Capacitación: Entrenamiento en el cual los empleados aprenden con el mismo equipo que utilizarán más tarde, pero en un ambiente simulado de trabajo.

Competitividad: Es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa. Por otra parte, es posible definir la competitividad tanto para una empresa, una industria y un país.

Conocimiento: Es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

Efectividad: Determina solo el cumplimiento de objetivos es decir, la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos sin importar el costo de los recursos utilizados para tal fin.

Empresa Innovadora: Es aquella cuyas actividades de innovación efectivamente derivaron en resultados concretos esto es, que lograron introducir al mercado innovaciones en producto, proceso, organización o comercialización durante el período en estudio.

Gerente: persona que en una determinada [empresa](#) u organización tiene la [responsabilidad](#) y las tareas de [guiar](#) a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

Gestión del Conocimiento: Se define como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y poderosa base de conocimiento, rellenando los *gaps* de conocimiento. Representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para transformar su habilidad de almacenar y utilizar el conocimiento, mejorando los resultados.

Innovación: introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aun familiarizados; nuevo método de producción o metodología organizativa, creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semi elaborados, apertura de un nuevo mercado en un país e implantación de una nueva estructura en un mercado.

Organización: Conjunto de estructuras, sistemas, normas, procedimientos, funciones y actividades, que planifica las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división de trabajo y funciones de una jerarquía de autoridad y responsabilidades.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación desarrollada tuvo una perspectiva cuantitativa. A este respecto Bernal (2006:186), refiere: *“Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva”*. En tal sentido, se aplicó el método cuantitativo para presentar la información obtenida de los resultados del cuestionario que estuvo dirigido a los Gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego Estado Carabobo, donde se realizó análisis de frecuencia absoluta y relativa.

Diseño de la Investigación

Se desarrolló una propuesta que consiste en el diseño de un modelo de competencias para el gerente innovador de las PYME del sector calzado. De igual manera, la investigación estuvo apoyada por la modalidad de campo, definida por Arias (2006:45), como *“aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde*

ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna". En efecto, la investigación se ejecutó directamente en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, específicamente se contactó a las gerentes de las mismas.

Nivel de la Investigación

Según el nivel, la investigación es descriptiva, de la cual Tamayo y Tamayo (2006), señala:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 54).

En tal sentido, se obtuvo información acerca de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado con relación a la gerencia innovadora.

Población

La población objeto de estudio está conformada por siete (07) PYME fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo afiliadas a la Cámara Venezolana del Calzado y Componente (CAVECAL).

Al referirse a la población, Balestrini (2006:56), señala *"estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características*

comunes”.

Muestra del Estudio

En el caso de la presente investigación se seleccionó una muestra intencional de dos (02) PYME fabricantes de calzado; esto obedece a la receptividad por parte de los gerentes para aplicar el instrumento en cuanto al tiempo requerido para llevar a cabo la entrevista así como el interés mostrado por los mismos. La muestra es definida por Hurtado y Toro (2001:68) como: *“una parte representativa de la población o universo”*. Por ello, debe estar conformada por elementos significativos, que se trabajarán en el proceso de investigación.

Con relación al muestreo opinático o intencional Anderson, Sweeney y Williams (2008:134), sostienen que: *“este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras “representativas” mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos”*. Puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso.

Es de resaltar, que el muestreo seleccionado está conforme al instrumento aplicado a los gerentes objeto del mismo y en concordancia con las características propias del tipo de investigación haciendo énfasis en la aplicación de una encuesta dada la facilidad de los ítems que contempla así como la participación de los gerentes. De lo anterior se desprende, que no se consideró el muestreo censal debido al factor tiempo enfatizado por los propios gerentes. Es importante dejar claro, que dicho muestreo considera a toda la población como muestra debido a la facilidad de obtener información

la cual es sujeta a investigación tomando en cuenta el número de sujetos que la conforman. Al respecto, Ramírez (1997:13) afirma: *“la muestra censal es aquella en donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”*.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos

Para desarrollar la investigación, se emplearon las técnicas de la encuesta y la recopilación documental. Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Méndez (2003:23), como: *“medios empleados para recolectar la información. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables”*. Se aplicó la técnica de la encuesta para dar cumplimiento al primer y segundo objetivos específicos definidos para la investigación. En cuanto a la encuesta, es definida por Árias (2006:49), como *“Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”*.

En lo concerniente a la recopilación documental, se realizó la revisión bibliográfica y la consulta de diversas fuentes documentales para dar cumplimiento al tercer objetivo específico formulado. La misma es definida por Delgado, Colombo y Orfila (2003:95) como *“el acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Se realiza por la consulta de documentos escritos, sean formales o no, en los que se plasmó un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron una investigación previa”*.

El mismo estuvo conformado por 20 ítems a escala de estimación tipo Likert, con el propósito de interrogar a los gerentes de las PYME

fabricantes de calzado para conocer su grado positivo, neutral o negativo respecto a cada enunciado de la encuesta y lograr obtener la mayor información posible para cumplir con los objetivos formulados en la investigación. (Véase Anexo A: Cuestionario).

Cuadro N° 1. Cuadro de Operacionalización de Variables

Objetivo General: Diseñar un modelo de competencias para el gerente innovador de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Indicador	ítems	Instrumento	Fuente
Indagar las competencias que poseen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo.	Gerencia innovadora	Se basa en la planeación, implementación, dirección y control, de innovaciones y las actividades necesarias. Su objetivo es organizar y potenciar la capacidad innovadora de una organización, y con ello asegurar el éxito de la introducción y desarrollo de nuevos productos, y con ello el éxito futuro de la organización.	1. Regularidad de la innovación. 2. Gerencia autoritaria. 3. Compromiso. 4. Formación. 5. Promoción de la innovación. 6. Liderazgo innovador.	1 2 3 4 5 6	Cuestionario	Gerentes de las PYMES fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego Estado Carabobo.
Determinar el nivel de conocimientos de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, en cuanto a las competencias que deben poseer.	Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias.	Es la estimación de los conocimientos que tiene el gerente acerca de las competencias gerenciales.	Trabajo en equipo: 7. Metas compartidas. Integridad: 8. Satisfacción en el puesto de trabajo. 9. Reconocimiento de logros Compromiso: 10. Identidad Innovación: 11. Generación de soluciones 12. Soluciones creativas e innovadoras Capacidad de aprendizaje: 13. Capacitación 14. Conocimientos compartidos Comunicación: - Nuevas experiencias - Identificación de la información - Expresión de ideas Liderazgo: - Compromiso con la misión y visión - Credibilidad e influencia Visión emprendedora: - Condiciones para el cambio positivo	7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20	Cuestionario	Gerentes de las PYMES fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego Estado Carabobo.

Cuadro Nº 1. Cuadro de Operacionalización de Variables (Continuación)

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Indicador	ítems	Instrumento	Fuente
Proponer un modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, enfocando la innovación.	Modelo de competencias para los gerentes.	Es una representación de la combinación de conocimientos, destrezas, comportamiento y actitudes que necesita un gerente para poder ser eficiente en su amplia gama de labores gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Productividad - Integridad - Compromiso - Innovación - Generación de conocimiento - Capacidad de aprendizaje - Calidad en el trabajo - Adaptabilidad al cambio - Comunicación - Liderazgo - Visión emprendedora 	No aplica	Revisión bibliográfica	Documental: Libros de gerencia, trabajos de grado, entre otros.

Fuente: González (2012)

Validez del Instrumento

El criterio de la validez estuvo determinado por la presencia del juicio de tres expertos, los cuales establecieron y analizaron la correspondencia entre los objetivos e indicadores de la investigación desde el punto de vista de coherencia y claridad. La Validez según Hernández, Fernández, y Baptista (2006:84), *“Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir o investigar. Fiabilidad de un proceso de prueba”*.

Mediante la validez del instrumento, se pretende conocer hasta qué punto los Ítems de un instrumento, son representativos del contenido de la propiedad que se desea medir. La validez del instrumento se utilizó para verificar que el instrumento contiene los aspectos relacionados con contenido, redacción y congruencia relacionados con el problema planteado.

De ser así, es conveniente su aplicación, en caso contrario debe ser corregido nuevamente por los expertos. Para el caso de esta investigación, los tres (03) expertos consideraron válido el cuestionario; por tanto, lo aprobaron. (Véase Anexo B: Validación del Instrumento).

Confiabilidad del Instrumento

Las categorías descriptivas empleadas en el trabajo serán sencillas, concretas y pertinentes. En ellas se señalarán las interpretaciones inmediatas de los hallazgos relevantes del estudio. En cuanto a la confiabilidad del instrumento, existen diversos procedimientos para calcularla. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de

confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta, generalmente tiene un grado de error. Obviamente se trata que este error sea el mínimo posible.

Para calcular la confiabilidad se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach que según Hernández; Fernández y Baptista (2006:45), requiere: *“de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja consiste en que no es necesario dividir los ítems del instrumento en dos mitades, sino simplemente aplicar la medición”*. El Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach indica la capacidad que tiene el instrumento para dar los mismos resultados en repetidas aplicaciones del mismo.

El valor de Alfa de Cronbach obtenido para los cuestionarios aplicados a los gerentes de las PYME estudiados fue de 0,88; lo que indica alta confiabilidad del instrumento. (Véase Anexo C: Confiabilidad del Instrumento).

Métodos de Análisis de Resultados

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de las estrategias anteriormente señaladas, es necesario definir claramente los métodos que fueron empleados en el procesamiento y análisis de la información. De igual modo, se le aplicaron las siguientes operaciones: la tabulación, codificación y procesamiento de la información. La tabulación que según Balestrini (2006:176), *“consiste en el recuento de la*

información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías. Por su parte, la codificación según este autor, los datos serán transformados en símbolos numéricos para poder ser contados y tabulados; muy especialmente aquellas preguntas del cuestionario de tipo mixtas.

A las preguntas del cuestionario, se les aplicó el análisis porcentual, representando los resultados en cuadros con frecuencia relativa (%) y gráficos de barras. Para los análisis y contrastación de los resultados con la teoría se aplicó el análisis de contenido, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006:70), como: *“técnica para estudiar la comunicación, de una manera objetiva, sistemática y que cuantifica los contenidos en categorías”*.

Por último, Balestrini (2006), expresa con respecto al procesamiento de la información:

En el procesamiento de la información, se distinguirán y agruparán los datos numéricos de los datos verbales derivados de cada uno de los ítems del cuestionario, con el propósito de incorporar sobre estas dos masas de datos, el conjunto de procedimientos que permitan las características de los mismos. (p. 178).

En definitiva, al cuestionario aplicado le fueron realizadas las tres operaciones señaladas, con el propósito de mostrar la información recopilada y su análisis pertinente para dar cumplimiento a los objetivos específicos definidos para desarrollar la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados emanados de la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicado a dos (02) pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado para el cumplimiento de los objetivos específicos formulados. El primer objetivo específico referido a indagar las competencias que poseen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, se cumplió con los ítems 1 al 6 del cuestionario.

Por otra parte, el segundo objetivo específico que consistió en determinar el nivel de conocimientos de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado en cuanto a las competencias que deben poseer, se alcanzó a través de los ítems 7 al 20 del cuestionario. También se fundamenta en los resultados del cuestionario, cuya información recolectada se analizó, para lo cual se elaboraron cuadros y gráficos de barras, expresados en frecuencia absoluta y relativa, con base en la utilización de la estadística descriptiva. En tal sentido, se analizan e interpretan los resultados. Al respecto, Balestrini (2006), refiere: *“La fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados”*. (p. 170).

Objetivo N° 1: Indagar las competencias que poseen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado

Carabobo.

Ítem 1. Se innova con regularidad en todos los niveles jerárquicos.

Variable: Gerencia innovadora

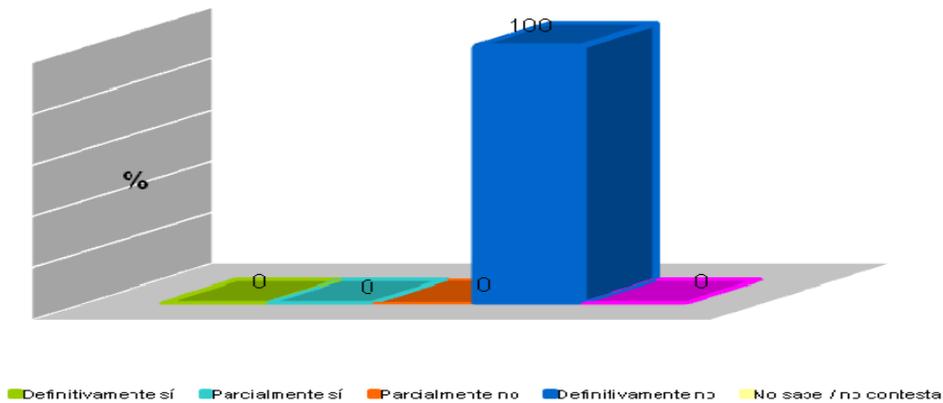
Indicador: Regularidad de la innovación

Cuadro 2. Regularidad de la innovación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	2	100
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González, 2012

Gráfico 1. Regularidad de la innovación



Fuente: González, 2012

En el gráfico anterior se puede apreciar que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado que fueron encuestados respondieron que definitivamente la innovación no es regular en

todos los niveles jerárquicos. Estos resultados significan que la innovación no constituye una de las competencias que poseen los gerentes en estas empresas.

Ítem 2. El jefe es el que manda y quien no le guste que se vaya.

Variable: Gerencia innovadora

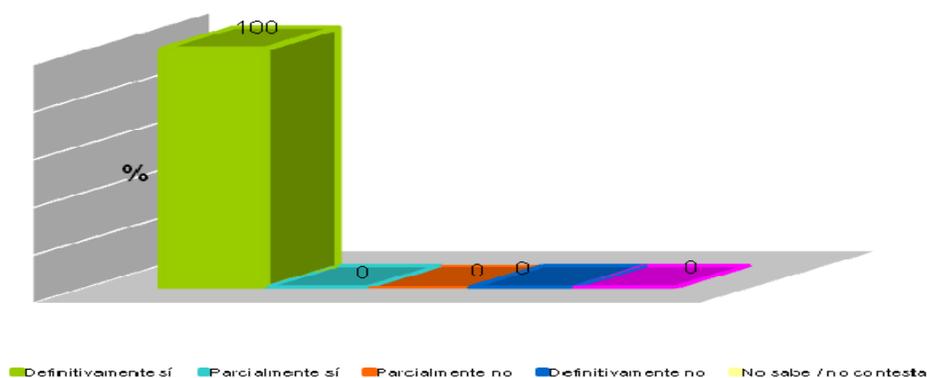
Indicador: Gerencia autoritaria

Cuadro 3. Gerencia autoritaria

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	100
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González 2012

Gráfico 2. Gerencia autoritaria



Fuente: González 2012

Según el gráfico anterior se puede observar que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado manifestaron que

definitivamente sí el jefe es el que manda y quien no le guste que se vaya. Estos resultados indican la presencia de una gerencia autoritaria lo que pone de manifiesto que no tiene competencias en cuanto a la gerencia innovadora.

Ítem 3. Es notable el compromiso organizacional de la gerencia con la empresa.

Variable: Gerencia innovadora

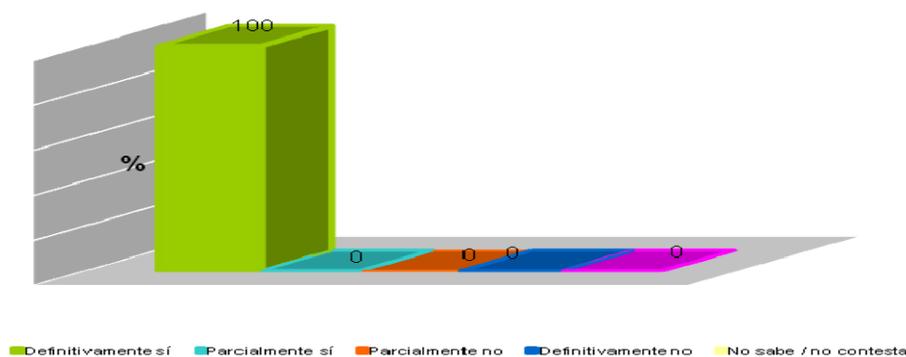
Indicador: Compromiso

Cuadro 4. Compromiso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	100
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González 2012

Gráfico 3. Compromiso



Fuente: González 2012

Tal y como se observa en el gráfico, el 100% de los gerentes de las

pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado que fueron encuestados expresaron que definitivamente sí es notable el compromiso organizacional de la gerencia con la empresa. Estos resultados indican la existencia de compromiso con la organización es una de las competencias de un gerente innovador.

Ítem 4. Se promueve la formación y capacitación de los miembros de la organización en innovación y creatividad.

Variable: Gerencia innovadora

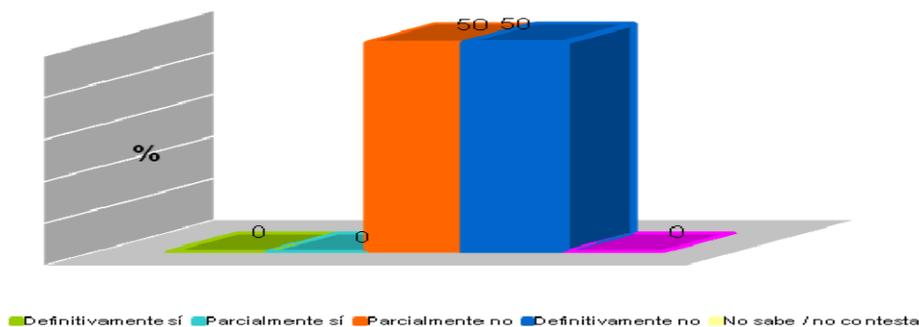
Indicador: Formación

Cuadro 5. Formación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	1	50
Definitivamente no	1	50
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 4. Formación



Fuente: González 2012

Como se aprecia, el 50% de los gerentes de las pequeñas y medianas

empresas fabricantes de calzado manifestaron que parcialmente no se promueve la formación y capacitación de los miembros de la organización en innovación y creatividad, mientras que el otro 50% dijeron que definitivamente no. Estos resultados indican la inexistencia de programas de formación en innovación y creatividad, lo que significa que no los consideran como una forma que los gerentes adquieran las competencias de un gerente innovador.

Ítem 5. La gerencia promueve la innovación.

Variable: Gerencia innovadora

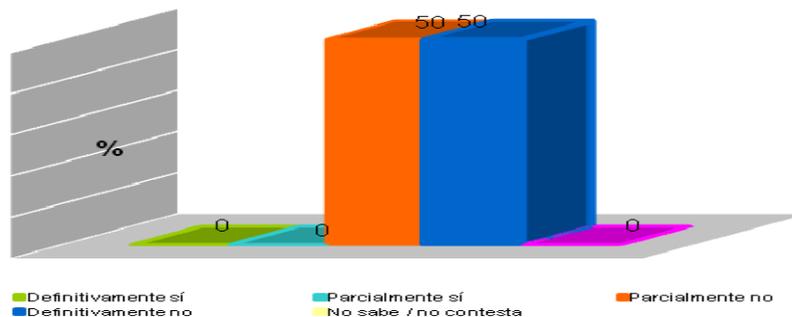
Indicador: Promoción de la innovación

Cuadro 6. Promoción de la innovación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	1	50
Definitivamente no	1	50
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 5. Promoción de la innovación



Fuente: González 2012

En el gráfico anterior se puede observar que el 50% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas expresaron que parcialmente no se promueve la innovación, mientras que 50% dijeron que definitivamente no. Estos resultados indican la falta de promoción de la innovación, lo que significa que no consideran a la innovación como una de las competencias de un gerente innovador.

Ítem 6. Hay presencia de liderazgo innovador.

Variable: Gerencia innovadora

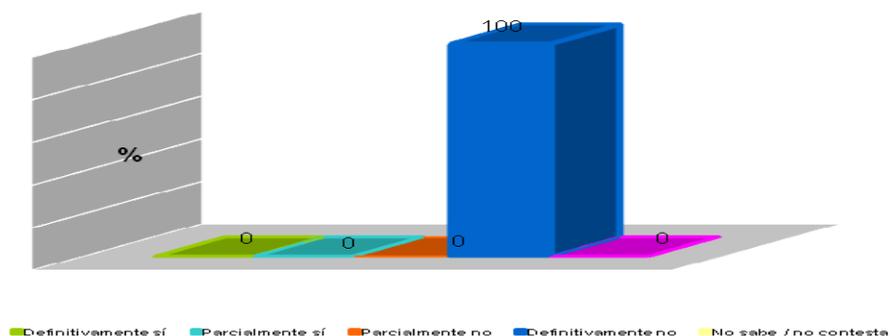
Indicador: Liderazgo innovador

Cuadro 7. Liderazgo innovador

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	2	100
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 6. Liderazgo innovador



Fuente: González 2012

Tal y como se observa, el 100% de los gerentes de las pequeñas y

medianas empresas encuestados, respondieron que parcialmente no hay presencia de liderazgo innovador. De lo anterior se desprende, la inexistencia de un liderazgo innovador como una de las competencias de un gerente innovador.

Con relación a la variable “Gerencia Innovadora”, al estudiar las competencias que poseen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado, vale la pena resaltar que en función de los resultados obtenidos y en virtud de lo que sostiene Van Der Verghe (2005:84), *“resulta evidente que éstos solo están comprometidos y no poseen competencias gerenciales”*; por cuanto se encontró la existencia de una estructura jerarquizada y centralizada, con delegación de responsabilidades y funciones, controlada, la gerencia es autocrática y autoritaria, concentra la toma de decisiones, no hay liderazgo innovador que promocióne la innovación, dado que no se implementan nuevos métodos organizativos en el funcionamiento interno de la empresa, en la organización del trabajo o en las relaciones externas. Hay compromiso, no obstante el recurso humano no está motivado, ni tiene sentido de pertenencia que lo conduzca a incrementar la productividad en la empresa.

Objetivo N° 2: Determinar el nivel de conocimientos de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, en cuanto a las competencias que deben poseer.

Ítem 7. Comparte metas comunes con su equipo de trabajo.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

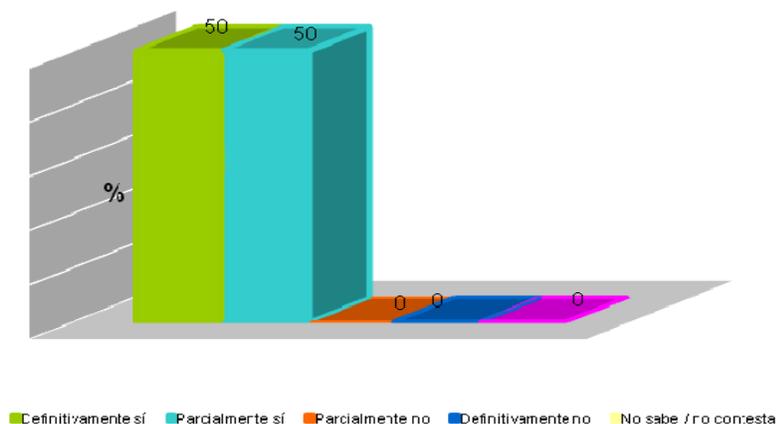
Indicador: Metas compartidas.

Cuadro 8. Metas compartidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	1	50
Parcialmente sí	1	50
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 7. Metas compartidas



Fuente: González (2012)

Los resultados obtenidos muestran que el 50% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado contestaron que parcialmente sí comparten metas comunes con su equipo de trabajo, mientras que 50% dijeron que definitivamente sí. Estos resultados indican que los gerentes conocen las metas compartidas como una de las competencias de un gerente innovador.

Ítem 8. Tiene capacidad para satisfacer las demandas propuestas en su puesto de trabajo.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

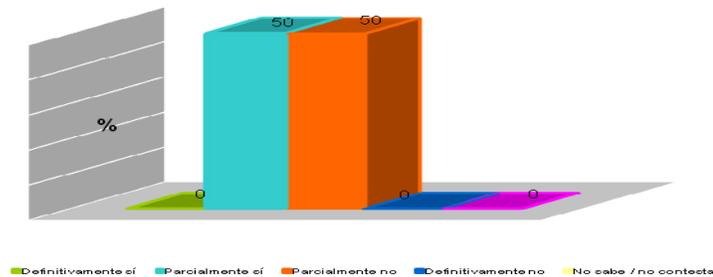
Indicador: Satisfacción en el puesto de trabajo

Cuadro 9. Satisfacción en el puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	1	50
Parcialmente no	1	50
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 8. Satisfacción en el puesto de trabajo



Fuente: González (2012).

El 50% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado contestaron que parcialmente sí tiene capacidad para satisfacer las demandas propuestas en su puesto de trabajo, mientras que 50% dijeron que parcialmente no. Estos resultados indican que los gerentes conocen medianamente la satisfacción laboral como una de las competencias de un gerente innovador.

Ítem 9. Cuando el logro de un objetivo fue el resultado del trabajo de varios, lo reconoce públicamente.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

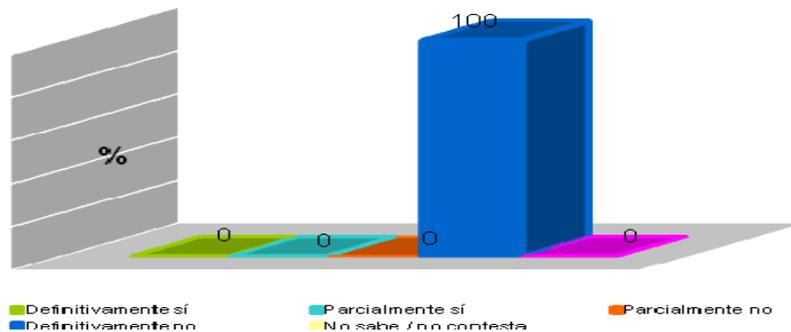
Indicador: Reconocimiento de logros

Cuadro 9. Reconocimiento de logros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	2	100
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 10. Reconocimiento de logros



Fuente: González 2012

Como puede apreciarse, el 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado contestaron que cuando el logro de un objetivo fue el resultado del trabajo de varios, definitivamente no lo reconocen públicamente. Estos resultados indican que los gerentes desconocen el reconocimiento de logros como un conocimiento del gerente en cuanto a sus competencias.

Ítem 10. Se identifica plenamente con la misión y visión de la empresa.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

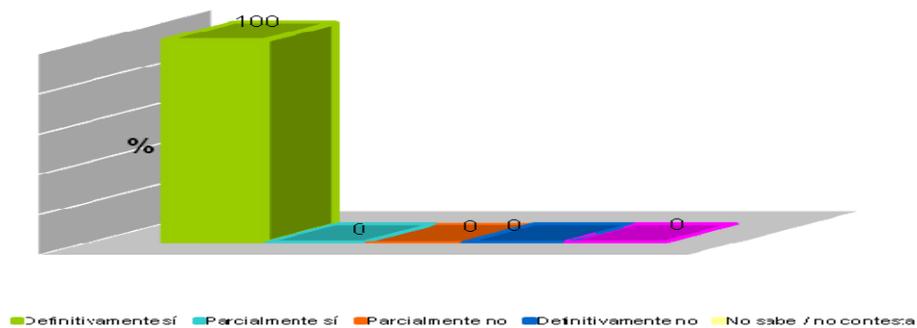
Indicador: Identidad

Cuadro 11. Identidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	100
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 10. Identidad



Fuente: González (2012)

A este respecto, el 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado contestaron que definitivamente si se identifican plenamente con la misión y visión de la empresa. Estos resultados indican que los gerentes están identificados con los principios corporativos de la entidad, como un conocimiento del gerente en cuanto a sus competencias.

Ítem 11. Genera más de una solución alternativa a un problema, en vez de identificar solo una solución evidente.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

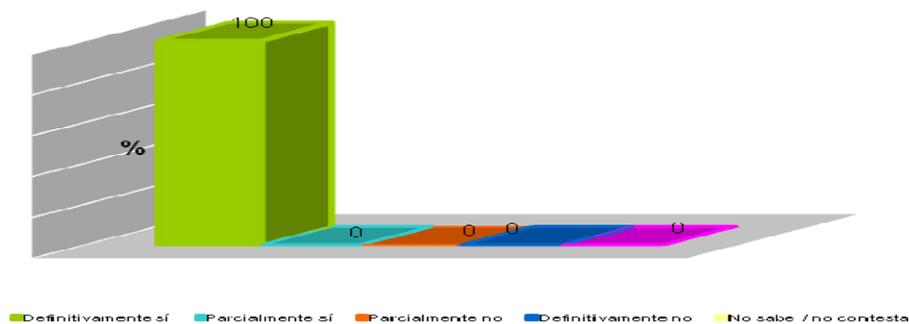
Indicador: Generación de soluciones

Cuadro 12. Generación de soluciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	100
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 11. Generación de soluciones



Fuente: González (2012).

En el gráfico anterior se puede observar que el 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas contestaron que definitivamente si generan más de una solución alternativa a un problema, en vez de identificar solo una solución evidente. Estos resultados indican que los gerentes generan soluciones como un conocimiento del gerente en cuanto a sus competencias.

Ítem 12. Desarrolla soluciones creativas e innovadoras para los problemas.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

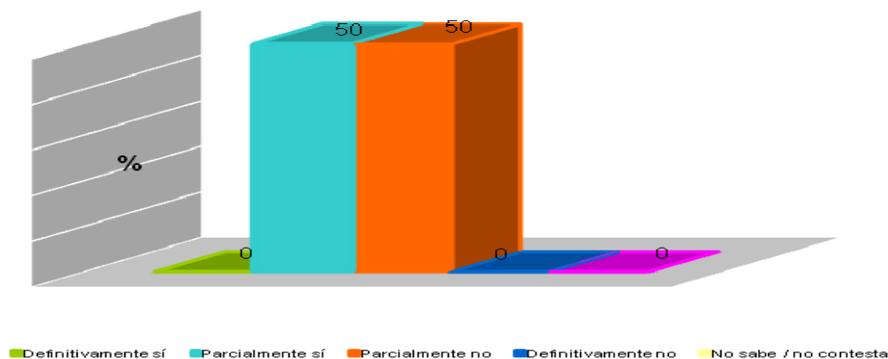
Indicador: Soluciones creativas e innovadoras

Cuadro 13. Soluciones creativas e innovadoras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	1	50
Parcialmente no	1	50
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 12. Soluciones creativas e innovadoras



Fuente: González (2012).

De lo anterior se concluye, que el 50% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas contestaron que parcialmente sí desarrollan soluciones creativas e innovadoras para los problemas, mientras que 50% respondieron que parcialmente no. Estos resultados indican que aunque los gerentes generan soluciones, éstas no necesariamente son creativas e innovadoras, como un conocimiento del gerente en cuanto a sus competencias.

Ítem 13. Con el fin de mejorar, está dispuesto a capacitarse constantemente y a aprender de otros.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

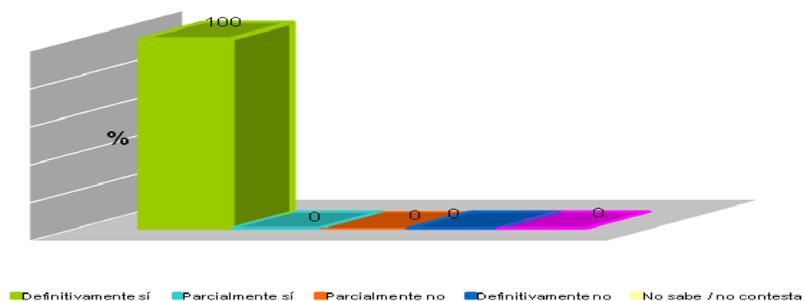
Indicador: Capacitación

Cuadro 14. Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	100
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 13. Capacitación



Fuente: González 2012

Como puede apreciarse, el 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado contestaron que definitivamente si están dispuestos a capacitarse constantemente y a aprender de otros para mejorar. Estos resultados indican que los gerentes tienen conocimiento de la capacitación como una herramienta para la adquisición de competencias.

Ítem 14. Es capaz de compartir sus conocimientos en beneficio de la organización.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

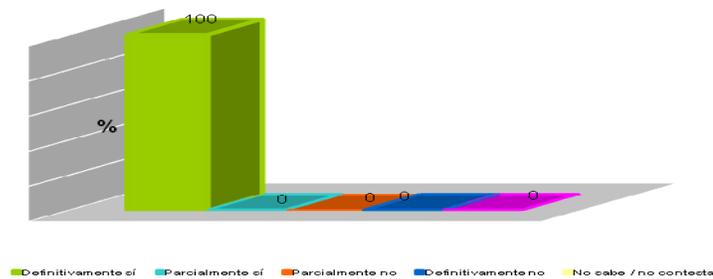
Indicador: Conocimientos compartidos

Cuadro 15. Conocimientos compartidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	100
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 14. Conocimientos compartidos



Fuente: González (2012).

De los resultados obtenidos se tiene, que el 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado contestaron que definitivamente si son capaces de compartir sus conocimientos en beneficio de la organización. Estos resultados indican que los gerentes saben acerca de los conocimientos compartidos para adquirir competencias.

Ítem 15. Está abierto a nuevas experiencias.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

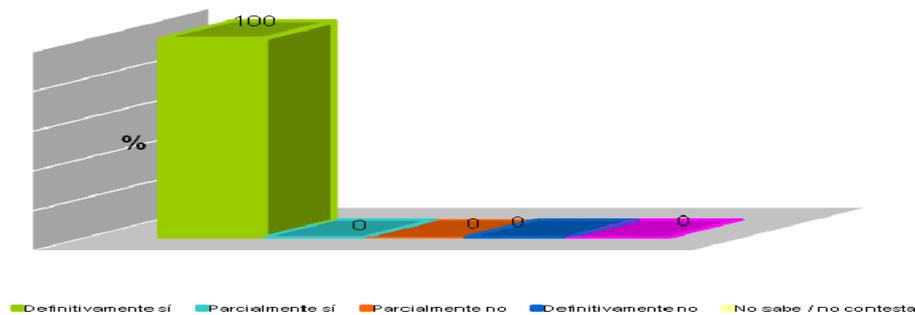
Indicador: Nuevas experiencias

Cuadro 16. Nuevas experiencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	100
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 15. Nuevas experiencias



Fuente: González 2012

En el gráfico anterior se puede observar que el 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas contestaron que definitivamente si están abiertos a nuevas experiencias. Estos resultados indican que los gerentes tienen conocimiento de la apertura a nuevas experiencias como una manera de adquirir competencias.

Ítem 16. Identifica fácilmente a quien tiene la información clave para solucionar un problema.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

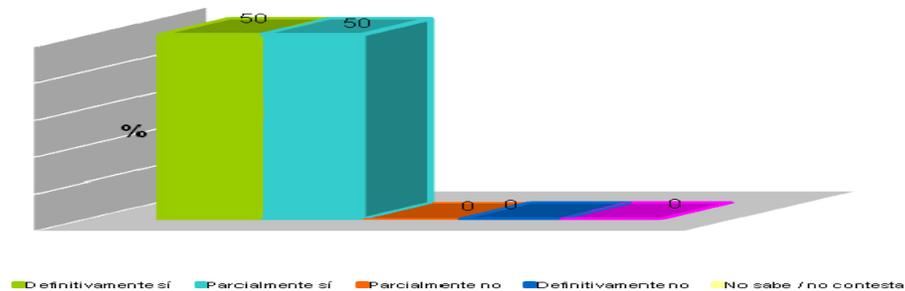
Indicador: Identificación de la información.

Cuadro 17. Identificación de la información

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	1	50
Parcialmente sí	1	50
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 16. Identificación de la información



Fuente: González (2012).

Tal y como se aprecia, el 50% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado contestaron que definitivamente si Identifican fácilmente a quien tiene la información clave para solucionar un problema, mientras que 50% dijeron que parcialmente sí. Estos resultados indican que los gerentes tienen conocimiento de la identificación de la información en la solución de problemas como una de las competencias que debe poseer un gerente innovador.

Ítem 17. Es efectivo al expresar sus ideas por escrito.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

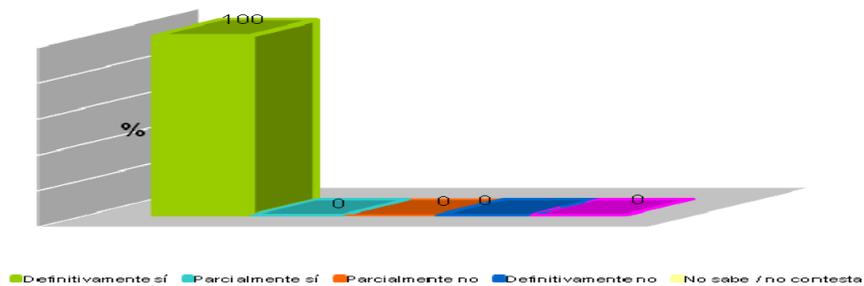
Indicador: Expresión de ideas.

Cuadro 18. Expresión de ideas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	100
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 17. Expresión de ideas



Fuente: González 2012

El 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas contestaron que definitivamente si son efectivos al expresar sus ideas por escrito. Estos resultados indican que los gerentes tienen conocimiento de la expresión de ideas como una de las competencias que debe poseer un gerente innovador.

Ítem 18. Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

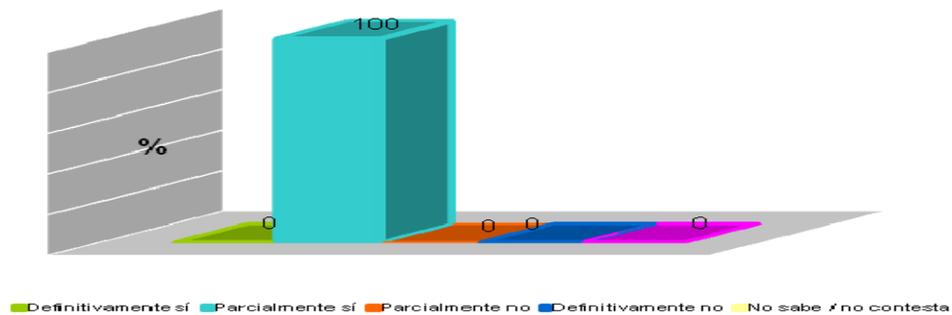
Indicador: Compromiso con la misión y visión.

Cuadro 19. Compromiso con la misión y visión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	2	100
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 18. Compromiso con la misión y visión



Fuente: González (2012).

Según el gráfico, el 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas contestaron que parcialmente si saben cómo hacer que las personas se comprometan con la visión y misión de la empresa. Estos resultados indican que los gerentes tienen conocimiento del compromiso con la misión y visión de la empresa como una de las competencias que debe

poseer un gerente innovador sin embargo, esto depende de otros factores como la motivación, satisfacción e identidad del trabajador.

Ítem 19. Tiene credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

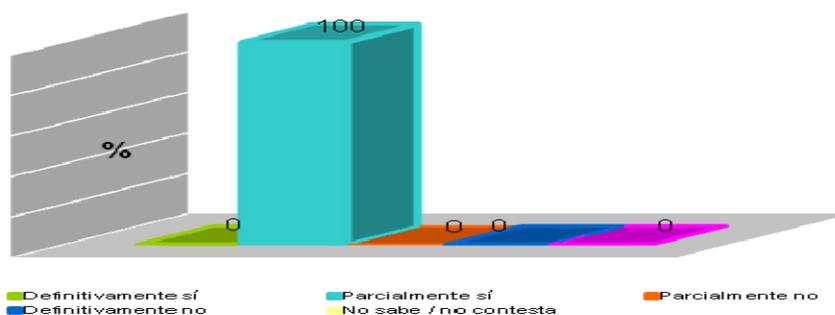
Indicador: Credibilidad e influencia

Cuadro 20. Credibilidad e influencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	2	100
Parcialmente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 19. Credibilidad e influencia



Fuente: González 2012

El 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado contestaron que parcialmente si tiene credibilidad e influencia entre los miembros del equipo. Estos resultados indican que los gerentes tienen conocimiento de la credibilidad e influencia como una de las competencias que debe poseer un gerente innovador.

Ítem 20. Sabe cómo crear condiciones para el cambio positivo.

Variable: Nivel de conocimientos del gerente en cuanto a sus competencias

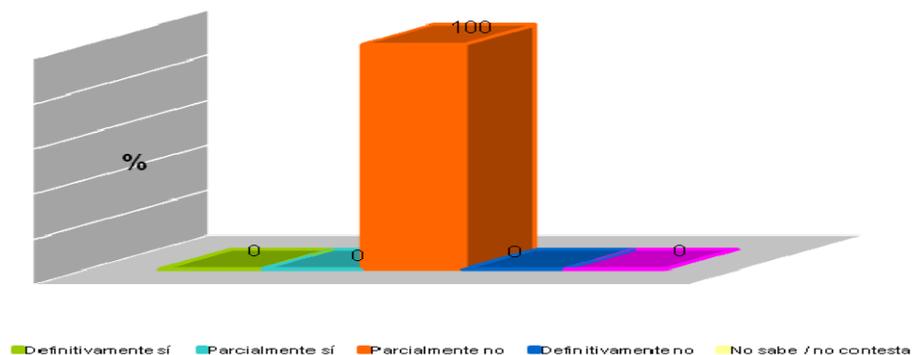
Indicador: Condiciones para el cambio positivo.

Cuadro 21. Condiciones para el cambio positivo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Parcialmente sí	0	0
Parcialmente no	2	100
Definitivamente no	0	0
No sabe / no contesta	0	0
Total	2	100

Fuente: González (2012).

Gráfico 20. Condiciones para el cambio positivo



Fuente: González (2012).

El 100% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas contestaron que parcialmente no sabe cómo crear condiciones para el cambio positivo. Estos resultados indican que los gerentes no tienen conocimiento acerca de las condiciones para el cambio positivo como una de las competencias que debe poseer un gerente innovador.

De los resultados obtenidos y considerando a Hellriegel, Jackson y Slocum (2006:96): *“los gerentes deben tener conocimientos de sus competencias”*. Las mismas deben estar orientadas hacia la capacidad mental para coordinar todos los intereses y las actividades de la organización, entender y motivar a otros y trabajar con ellos individualmente o en grupos, usar los instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado.

Además deben establecer metas y transmitir las a lo largo de la jerarquía llegando al final a todos los trabajadores, transferir e intercambiar con eficiencia información que lleve a un entendimiento con las personas dentro y fuera de la organización, negociación, generar soluciones creativas e innovadoras, compartir conocimientos, estar abiertos a nuevas experiencias, comprometidos con la misión y visión de la empresa y saber crear condiciones para el cambio positivo.

A continuación se determina el nivel de conocimientos de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, en cuanto a las competencias que deben poseer, considerando los resultados obtenidos en el instrumento aplicado y enfocando a Likert.

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL PUNTAJE
GERENTES	1	2	5	5	3	3	2	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	81
	2	2	5	5	2	2	2	4	3	2	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	3	75
	SUMA	4	10	10	5	5	4	9	7	4	10	10	7	10	10	10	9	10	8	8	6	156
	PROMEDIO	2,0	5,0	5,0	2,5	2,5	2,0	4,5	3,5	2,0	5,0	5,0	3,5	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	4,0	4,0	3,0	78,00

Información de Datos:

2 Gerentes de las PYME objeto de estudio

20 Ítems

Total de Puntos Obtenidos: 156

Puntaje Total Ideal (PTI):

PTI= N° de sujetos x N° de ítems x N° de opciones

PTI = 2 x 20 x 5

PTI=200 Puntos.

Índice Ideal (Iideal):

Iideal= (PTI / N° de sujetos) x 100

Iideal = (200 / 2) x 100

Iideal= 10.000

Índice Real (I Real)

I Real= (PTR/N° de sujetos) x 100

I Real= (156 / 2) x 100

I Real= 7.800

Valor Real

Valor Real = (Índice real / índice ideal) x 100

Valor Real = (7.800 / 10.000) x 100%

Valor Real= 78%

Referente de Comparación

Escala de Valoración	Significado o Categoría
30 - 36	Nivel de conocimientos bajo
36,01-52	Nivel de conocimientos relativamente bajo
52,01-68	Nivel de conocimientos medio
68,01-84	Nivel de conocimientos relativamente alto
84,01-100	Nivel de conocimientos muy alto

Fuente: González (2013).

Tomando en consideración los resultados obtenidos por medio de la Escala de Likert, se obtiene el valor real de **78%**, el cual se ubica en la escala de valoración dentro del rango **68,01 – 84**, lo que se traduce que en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, los gerentes tienen *un nivel de conocimientos relativamente alto* en cuanto a las competencias que deben poseer para la innovación. Sin embargo, vale resaltar que no las aplican debido a las múltiples funciones que le son asignadas, de esto se desprende el factor tiempo ya que carecen del mismo para implementar nuevas ideas en beneficio de las organización, la resistencia al cambio por parte de los dueños de la entidad ya que las mismas son empresas familiares, donde predominan la toma de decisiones por parte de estos, el poco interés mostrado por los patronos en cuestión así como otros factores de tipo económico, social, cultural, geográfico, político y financiero.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes del calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, enfocando la innovación.

Presentación de la propuesta

Como propósito final de esta investigación y en función del objetivo general se presenta como propuesta, un modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo enfocando la innovación, a fin de establecer un perfil por competencias para el gerente innovador tal como lo requieren los cambios que acontecen en las estructuras empresariales del contexto actual. El modelo se desarrolla de acuerdo a la metodología de Spencer y Spencer y se fundamenta en los resultados obtenidos en la investigación.

El desarrollo de esta propuesta es valiosa tanto para los gerentes de las PYME fabricantes de calzado como para otras compañías ubicadas a nivel local, nacional e internacional, ya que constituye una propuesta novedosa para mejorar las competencias del gerente. Vale decir, que el modelo propuesto se puede aplicar a cualquier empresa por lo fácil del mismo así como la rapidez de sus resultados producto del instrumento aplicado. Igualmente, es de bajo costo y esto en cuanto al material necesario para su elaboración por lo que es la disposición al cambio en cuanto a las estrategias a seguir así como el plantear nuevas ideas que conlleven el conocimiento por parte de los gerentes para la innovación constante.

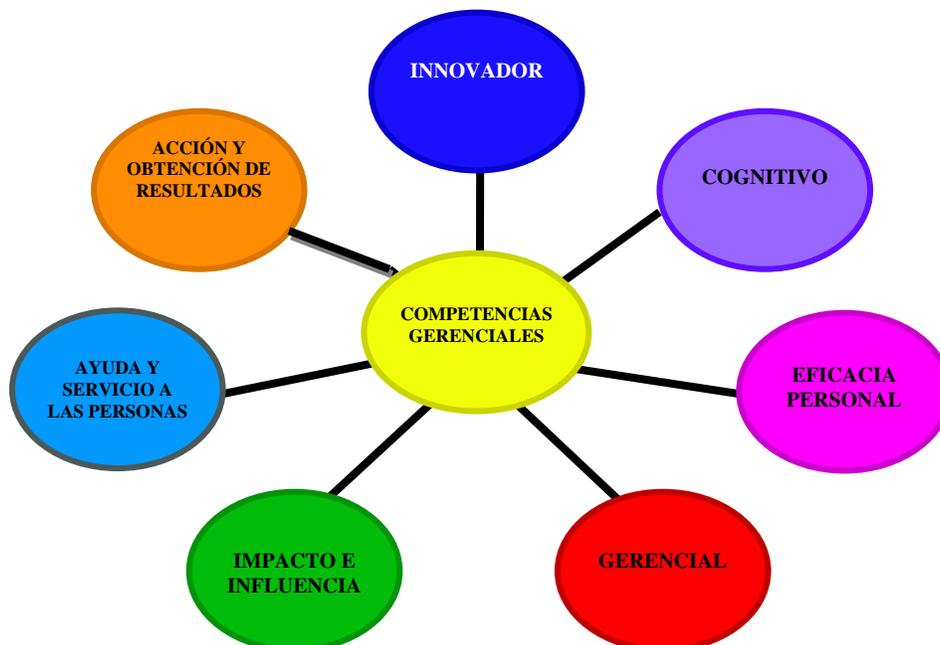
Objetivo de la Propuesta

Diseñar un modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, enfocando la innovación, utilizando la metodología de Spencer y Spencer.

Administración de la Propuesta

La administración de la propuesta le corresponde a la directiva de las empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo.

MODELO DE COMPETENCIAS PARA LOS GERENTES ENFOCANDO LA INNOVACIÓN



Fuente: González 2012, a partir del Modelo de Spencer y Spencer

De acuerdo con el modelo propuesto, el gerente de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado, debe tener como competencias clave, la acción y obtención de resultados, ayuda y servicio a las personas, impacto e influencia, gerencial, eficacia personal, cognitivo e innovador, competencias que le permitirá cumplir a cabalidad su rol de gerente así como atender los principios corporativos de la organización siendo él, ejemplo a seguir y punto de partida en las decisiones que han de tomarse para cumplir con las metas de la entidad satisfaciendo además, las necesidades que han de atenderse con respecto a sus principales clientes por lo que su aporte es significativo para lograr los objetivos planteados.

1. Acción y Obtención de Resultados:

- Orientación a la obtención de resultados: El gerente de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado debe centrarse en aspectos como la medida del rendimiento, la mejora de la eficiencia o efectividad, la fijación de los objetivos, el cálculo de costos y los beneficios para los subordinados o para ellos mismos.
- Iniciativa: Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Implica una búsqueda activa de nuevas oportunidades para hacer mejor las actividades, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.
- Búsqueda de información: puede realizar un esfuerzo por recabar más información tanto en lo interno como lo externo de la organización a fin de mantener un monitoreo, no conformándose con la que ya se tiene.

2. Ayuda y servicio a las personas:

- Comprensión interpersonal: habilidad para escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos y asuntos implícitos a grupos, trabajadores e instituciones.
- Orientación al cliente: voluntad de ayudar y servir a los clientes, así como dales respuestas sus necesidades.

3. Impacto e influencia:

- Impacto e influencia: intención de persuadir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo a los intereses del que habla o buscando un impacto concreto.
- Conciencia organizacional: habilidad de comprender las relaciones de poder existentes en la propia organización o en otras, y en el caso de los niveles altos de la empresa, entender su posicionamiento en relación a otras corporaciones.
- Construir relaciones: actuar creando o manteniendo un ambiente de amistad, de relaciones cálidas o redes de contactos entre las personas que son, o que algún día pueden ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos.

4. Gerencial:

- Desarrollo de las personas: capacidad de enseñar o fomentar el

desarrollo de una o varias personas. La esencia de esta competencia es lograr el desarrollo sostenido del negocio más que cumplir un rol formal.

- Asertividad y uso del poder: propósito individual de hacer que los demás cumplan lo que desea. El comportamiento directivo presenta un componente de decir a las personas lo que tienen que hacer. Debe utilizar asertivamente el poder que otorga el tener determinada posición para conseguir buenos resultados.
- Trabajo en equipo y cooperación: poseer una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en pos de la consecución de objetivos concretos en el corto, mediano y largo plazos.
- Liderazgo del equipo: manifestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas. Implica la voluntad de liderar a los demás. El liderazgo de equipo se asocia generalmente pero no siempre, con una posición formal de autoridad. Normalmente, va combinado con la competencia de trabajo en equipo. Es una competencia que se ha de ejercer de manera responsable, es decir debe usarse a favor de los intereses de la organización por sobre los intereses personales.

5. Cognitivo:

- Pensamiento analítico: capacidad de comprender una situación a partir de la fragmentación de ésta en varias partes de menor tamaño.

Capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistémica; establecer prioridades racionalmente fundamentadas, identificar secuencias temporales y las relaciones causa efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos.

- Pensamiento conceptual: entender una situación o un problema a partir varias piezas sueltas y ver su globalidad. Ello quiere decir saber identificar modelos y conexiones entre las situaciones que no son obvias, identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas. El pensamiento conceptual se aplica a conceptos existentes o para crear nuevos conceptos, un razonamiento inductivo, creativo o conceptual.

6. Eficacia personal:

- Autocontrol: habilidad de tener las emociones bajo control y de contrarrestar las situaciones y de afrontar la oposición y la hostilidad de los demás o de trabajar en situaciones de estrés.
- Confianza en sí mismo: creer en sus propias potencialidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Mostrar actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional.
- Flexibilidad: capacidad de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones individuales o de grupo.

- Compromiso organizacional: habilidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, y de actuar de tal manera que logre promocionar los objetivos y las necesidades de la organización.

7. Innovador:

- *Liderazgo innovador*: capacidad para desplegar en la organización una serie de medidas que posibiliten las condiciones para que la innovación fluya. Se parte de la existencia de una serie de elementos facilitadores de la innovación en la empresa y que la función del líder es la de velar porque esas condiciones estén presentes en la organización. El primero de estos elementos es la existencia de una estructura organizativa adecuada para la innovación. La estructura que da soporte a una visión innovadora de la organización es flexible, plana, abierta y orientada al mercado.
- *Innovación y cambio*: habilidad para generar entusiasmo para la innovación y el cambio, comprometiendo a sus subalternos mediante la innovación. Debe facilitar que cada empleado se haga responsable de mejorar la productividad en su cargo, coadyuvando al incremento de la productividad en la empresa.
- *Innovación Gerencial*: habilidad para lograr que la empresa y su entorno se comprometan con la innovación, eliminando la jerarquía, fortalecer continuamente la noción de que cualquiera puede innovar, ubicar cerca de todos los empleados con destrezas para facilitar el proceso creativo. Además, debe asegurar que las creencias arraigadas de la gerencia no estrangulen la innovación en tal sentido,

debe centrarse en no hacer que la aprobación de la gerencia sea prerequisite para iniciar proyectos nuevos, minimizar la influencia de la jerarquía, asignar los recursos mediante un proceso construido alrededor de pares.

- Debe crear tiempo y espacio para la innovación cuando todo el mundo trabaja sin parar, destinando el 10% del tiempo del personal a proyectos que estarían por fuera del presupuesto o fuera del alcance, permitir tiempo suficiente para exaltar las ideas nuevas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones son el producto de la investigación, según Giménez (2002:63), *“constituyen los juicios del investigador, como producto de los argumentos expuestos en el análisis e interpretación de los resultados de la investigación realizada”*. En tal sentido, vale destacar que la presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un modelo de competencias para el gerente innovador de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, complementada con tres objetivos específicos en los cuales se evidenció lo siguiente:

Primer Objetivo Específico: Indagar las competencias que poseen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo. Se encontró que la innovación no constituye una de las competencias que poseen los gerentes en estas empresas, presencia de una gerencia autoritaria, existencia de compromiso con la organización, inexistencia de programas de formación en innovación y creatividad, falta de promoción de la innovación y no hay presencia de liderazgo innovador.

Segundo Objetivo Específico: Determinar el nivel de conocimientos de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, en cuanto a las competencias que deben poseer. Se determinó que existe un conocimiento alto relacionado con las competencias de los gerentes innovadores, el cual no aplican.

Tercer Objetivo Específico: Plantear un modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado localizadas en la zona industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, enfocando la innovación. Se diseñó un modelo de competencias para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas basado en las siguientes competencias clave:

- ✓ La acción y obtención de resultados: Orientación a la obtención de resultados, iniciativa, búsqueda de información.
- ✓ Ayuda y servicio a las personas: Comprensión interpersonal, orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia: Impacto e influencia, conciencia organizacional, construir relaciones.
- ✓ Gerencial: Desarrollo de las personas, asertividad y uso del poder, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo del equipo.
- ✓ Eficacia personal: Pensamiento analítico y conceptual, experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión.
- ✓ Cognitivo: Autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad y compromiso organizacional.
- ✓ Innovador: Liderazgo innovador, innovación y cambio, innovación gerencial.

Recomendaciones

En función a los resultados y evidencias obtenidas en la investigación, se puntualizan las siguientes recomendaciones:

- ◆ Definir políticas de formación y desarrollo para la gerencia centradas en la innovación, lo cual genera la puesta en práctica de habilidades y destrezas para los gerentes.
- ◆ Detectar necesidades de capacitación de los gerentes de las empresas objeto de estudio, a fin de establecer un programa de formación adaptado a las necesidades de la gerencia.
- ◆ Implementar el modelo propuesto, a fin de lograr que los gerentes posean las competencias necesarias que requiere una organización innovadora.

LISTA DE REFERENCIAS

Anderson David, Sweeney Dennis y Williams Thomas (2008). **Estadística para Administración y Economía**. Cengage learnig. México.

Árias, Fídias (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas.

Aristigueta, Alberto (2005). **Un Modelo para la Innovación en la Empresa**. [Documento en línea]. Disponible en: ares.unimet.edu.ve/academic/revista/anales5.2/documentos/silva.pdf. Consulta: 2011, Noviembre 12.

Balestrini, Miriam (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Bernal, César (2006). **Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales**. Editorial Pearson. México.

Bochetto, Roberto (2008). **Innovación, Institución y Desarrollo: Experiencia y Caminos para su Integración**. Procisur /Inta. Argentina.

Bonilla, Ericka y Navarrete, Carol (2004). **Estudio para conocer el Perfil de Competencias Gerenciales de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con la Hotelería**. Trabajo de grado no publicado. Disponible en: Consulta: 2012, Julio 17.

Bolaños, Mariana (2007). **Contextualización de las Competencias Gerenciales en la Empresa Procter & Gamble Industrial**. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Calderón, María (2010). **El Valor Estratégico de los Acuerdos de**

Colaboración para la Adquisición de Conocimiento en Procesos Abiertos de Innovación: Con Especial Atención al Sector de las TIC en España. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.

Cámara Venezolana del Calzado y Componente (CAVECAL) (2008). **Competencia Desleal.** Disponible en: http://www.cavecal.org.ve/docs/KatiuskaHernandez_EINacional.pdf. Consulta: 2011, Noviembre 14.

Cancine, Norma (2009). **Determinar las cualidades que debe reunir un gerente para manejar una empresa constructora del estado Carabobo al inicio del siglo XXI.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Cleri, Carlos (2007). **El Libro de las PYME.** Editorial Granica. México.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social (2008). **Gaceta Oficial Nº 5.890.** 2008, Julio 31.

Delgado, Yamile, Colombo, Leyda y Orfila, Rolando (2003). **Conduciendo la Investigación.** Caracas: Comala.com.

Fernández, Carlos (2011). **Modelo Sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en un Enfoque de Organizaciones Inteligentes.** Tesis doctoral no publicada. Disponible en: http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Carlos_Fernandez_Bravo.pdf. Consulta: 2012, Julio 18.

García, Domingo (2006). **Factores determinantes del éxito de LAS PYME.** Editorial AECA. Madrid.

Gisbert, María (2004). **Modelos de Influencia de la Creatividad y la Innovación en las Organizaciones Empresariales: Análisis Teórico y Evidencias Empíricas de las Dimensiones de Ámbito**

Organizacional sobre los Resultados de la Innovación. Trabajo de grado no publicado. Universidad Miguel Hernández de Elche, España.

Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John (2006). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.** Editorial Thomson. México.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc graw Hill, México.

Hurtado, Iván. y Toro, Josefina. (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio** (4ta ed); Episteme; Valencia-Venezuela.

López, Rafael (2009). **Propuesta de un Modelo de Competencias Gerenciales para el sector Universitario Público basado en Competitividad. Caso: UCLA.** Trabajo de Ascenso. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.

Marchant, Loreto (2005). **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.** Universidad Viña del Mar. Chile.

Martínez, Lorena (2006). **Gestión del Cambio y la Innovación en la Empresa: Un Modelo para la Innovación Empresarial.** Ideaspropias Editorial, Vigo, España.

Méndez, Carlos (2003). **Metodología, Guía para Elaborar Diseños de la Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.** Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá.

Mora, Carlos (2009). **La Competitividad en la Gerencia Venezolana.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/competitividad-en-la-gerencia-venezolana.htm>. Consulta: 2011, Noviembre 10.

Nocifera, Maurizio (2005). **La Innovación Tecnológica en las Empresas en**

Venezuela. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Palomo, María (2008). **El Perfil Competencial del Puesto de Director/a de Marketing en la Comunidad de Madrid.** ESIC. España.

Parra, Rubén y Toro, Iván (2006). **Método y Conocimiento. Metodología de la Investigación.** Editorial EAFIT. España.

Petit, Emilia (2007). **La Gerencia Emprendedora Innovadora como Catalizador del Emprendimiento Económico.** Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182007000300010&scri_pt=sci_arttext. Consulta: 2011, Noviembre 15.

Ramírez, Tulio (1997). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** Editorial Panapo, Caracas.

Robbins, Stephen y De Censo, David (2009). **Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones.** Editorial Pearson Educación. México.

Rondón, Jenalis (2010). **Diseño de un modelo de competencias gerenciales esenciales para la adecuada administración del conflicto organizacional en las empresas fabricantes de pinturas pertenecientes al sector industrial químico del Estado Carabobo.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Sanchís, Joan y Ribeiro, Domingo (1999). **Creación y Dirección de Pymes.** Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Sterling, Eduardo (2000). **Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico.** EUNED. Costa Rica.

Tamayo y Tamayo, Mario (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela.

Van Der Verghe (2005). **Gestión y Gerencia Empresariales Aplicadas al Siglo XXI**. ECOE Ediciones. Bogotá.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA



**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS PYME
FABRICANTES DE CALZADO LOCALIZADAS EN EL MUNICIPIO
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

IDENTIFICACIÓN

Empresa:

Cargo:

Tiempo ejerciendo el cargo en la empresa:

Años de experiencia:

Sexo:

Edad:

PRESENTACIÓN

El presente instrumento se aplicará en ocasión del desarrollo de la investigación, como parte de la exigencia académica de la Maestría Administración de Empresa, mención gerencia, del Área de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister. El tema de trabajo de tesis esta titulado: **Diseño de un Modelo de Competencias para el Gerente Innovador de las Pequeñas y Medianas Empresas Fabricantes de Calzado Localizadas en la Zona Industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo**. En este sentido, agradezco a usted, su colaboración, dando respuesta a los ítems que se les presenta a continuación.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

1. Antes de responder el cuestionario, deberá leerlo en su totalidad.
2. Sólo marque una opción.
3. Debe llenar el instrumento con bolígrafo azul o negro y letra legible.

Gracias por su colaboración!

Nº	ÍTEMS	5	4	3	2	1
		Definitivamente Si	Parcialmente Si	Parcialmente No	Definitivamente No	No Sabe no contesta
GERENCIA INNOVADORA						
1	Se innova con regularidad en todos los niveles jerárquicos.					
2	El jefe es el que manda y quien no le guste que se vaya.					
3	Es notable el compromiso organizacional de la gerencia con la empresa.					
4	Se promueve la formación y capacitación de los miembros de la organización en innovación y creatividad.					
5	La gerencia promueve la innovación.					
6	Hay presencia de liderazgo innovador.					
NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LOS GERENTES						
7	Comparte metas comunes con su equipo de trabajo.					
8	Tiene capacidad para satisfacer las demandas propuestas en su puesto de trabajo.					
9	Cuando el logro de un objetivo fue el resultado del trabajo de varios, lo reconoce públicamente.					
10	Se identifica plenamente con la misión y visión de la empresa.					
11	Genera más de una solución alternativa a un problema, en vez de identificar solo una solución evidente.					
12	Desarrolla soluciones creativas e innovadoras para los problemas.					

Nº	ÍTEMS	5	4	3	2	1
		Definitivamente Sí	Parcialmente Sí	Parcialmente No	Definitivamente No	No Sabe no contesta
NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LOS GERENTES						
13	Con el fin de mejorar, está dispuesto a capacitarse constantemente y a aprender de otros.					
14	Es capaz de compartir sus conocimientos en beneficio de la organización.					
15	Está abierto a nuevas experiencias.					
16	Identifica fácilmente a quien tiene la información clave para solucionar un problema.					
17	Es efectivo al expresar sus ideas por escrito.					
18	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.					
19	Tiene credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.					
20	Sabe cómo crear condiciones para el cambio positivo.					

ANEXO B VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA



CARTA DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento titulado:
Diseño de un Modelo de Competencias para el Gerente Innovador de las Pequeñas y Medianas Empresas Fabricantes de Calzado Localizadas en la Zona Industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, presentado por **Grecia Patricia González**, cumple con los requisitos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación a realizar.

Aprobado por:

Prof. Pedro M. Jupp Ferrer
C.I.: 4568977
Teléfono: 04124912276
Correo Electrónico: pedjupp@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA



CARTA DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento titulado: **Diseño de un Modelo de Competencias para el Gerente Innovador de las Pequeñas y Medianas Empresas Fabricantes de Calzado Localizadas en la Zona Industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo**, presentado por **Grecia Patricia González**; cumple con los requisitos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación a realizar.

Aprobado por:

Prof. William López
C.I.: 10.272.032
Teléfono: 0424-4173078
Correo Electrónico: Wclopez@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA



CARTA DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento titulado:
Diseño de un Modelo de Competencias para el Gerente Innovador de las Pequeñas y Medianas Empresas Fabricantes de Calzado Localizadas en la Zona Industrial Castillito del Municipio San Diego del Estado Carabobo, presentado por **Grecia Patricia González**; cumple con los requisitos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación a realizar.

Aprobado por:

Prof. Freddy Hernández Navarro
C.I.: 5076450
Teléfono: 042-1990520
Correo Electrónico: Freddy.hernandez@univcarabobo.edu.ve

ANEXO C CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ANEXO C: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL PUNTAJE	
GERENTES	1	2	5	5	3	3	2	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	81	
	2	2	5	5	2	2	2	4	3	2	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	3	75	
	SUMA	4	10	10	5	5	4	9	7	4	10	10	7	10	10	10	9	10	8	8	6	156	
	PROMEDIO	2,0	5,0	5,0	2,5	2,5	2,0	4,5	3,5	2,0	5,0	5,0	3,5	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	4,0	4,0	3,0	78,00	
	DESVIACION	0,0	0,0	0,0	0,7	0,7	0,0	0,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,24
	VARIANZA	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,00
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																					3,0		

PUNTOS	ALTERNATIVAS
5	DEFINITIVAMENTE SÍ
4	PROBABLEMENTE SÍ
3	PROBABLEMENTE NO
2	DEFINITIVAMENTE NO
1	NO SABE / NO CONTESTA

0,88

TOTAL
ITEMS = 20

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

