

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de
investigación previo a la obtención del Título de Ingenieras en
Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Competencias Gerenciales en los Sectores Productivos
de la Provincia de Tungurahua”**

AUTORAS:

Mayra Alejandra Castro Núñez

Gabriela Soledad Salazar Valencia

TUTOR:

Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera

AMBATO – ECUADOR

Junio 2017



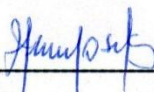
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**” presentado por **Mayra Alejandra Castro Núñez y Gabriela Soledad Salazar Valencia** para optar por el título de Ingenieras en Marketing y Gestión de Negocios, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 02 mayo 2017



Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera

C.I. 1102481148

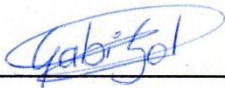
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Mayra Alejandra Castro Núñez y Gabriela Soledad Salazar Valencia, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieras en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Mayra Alejandra Castro Núñez

C.I. 1804458956

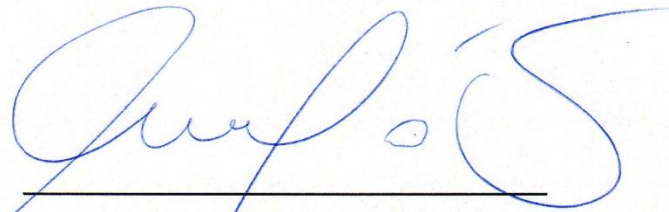


Gabriela Soledad Salazar Valencia

C.I. 1802491371

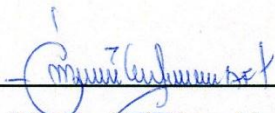
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas

C.I. 0400730693



Ps Mg. María Cristina Abril Freire

C.I. 1803324175

DERECHOS DE AUTOR

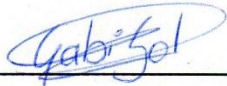
Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto, con fines de difusión pública además aprobamos la reproducción de nuestro proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



Mayra Alejandra Castro Núñez

C.I. 1804458956



Gabriela Soledad Salazar Valencia

C.I. 1802491371

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a Dios por la sabiduría e inteligencia proporcionadas. A mí adorado hijo Joshua Martin quien es la razón de todos los esfuerzos y sacrificios. A mi familia por apoyarme y estar conmigo a cada momento, a mi tutor y profesores que directa e indirectamente me han apoyado a lo largo de esta trayectoria para lograr el objetivo de terminar mi tesis y posteriormente graduarme como Ingeniera.

Mayra Alejandra Castro Núñez

DEDICATORIA

El presente trabajo de Investigación se lo dedico a mi esposo e hijos por brindarme todo su apoyo incondicional y por ser la fuerza y motivación para culminar con este proyecto.

A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron y fueron parte de este logro personal y profesional.

Gabriela Soledad Salazar Valencia

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por las múltiples bendiciones que me da cada día. A la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, la cual ha fortalecido mis conocimientos y hoy me está permitiendo alcanzar mi anhelado sueño, de igual manera a los distinguidos profesores y autoridades de la misma. A mi Profesor Tutor de Tesis y a mi familia por el apoyo incondicional.

Mayra Alejandra Castro Núñez

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo y sincero agradecimiento a mi esposo por su apoyo incondicional y a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato, que a través de su personal docente me brindó los conocimientos necesarios para la realización y culminación de la presente investigación.

Gabriela Soledad Salazar Valencia

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA..... | V |
| DEDICATORIA..... | VI |
| AGRADECIMIENTO..... | VII |
| AGRADECIMIENTO..... | VIII |
| ÍNDICE GENERAL..... | IX |
| ÍNDICE DE TABLAS | XI |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | XV |
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| ABSTRACT (SUMMARY)..... | 2 |
| 1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 3 |
| 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 8 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL | 8 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 3.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE) | 9 |
| 4. METODOLOGÍA | 30 |
| 5. RESULTADOS ESPERADOS | 36 |
| 6. CONCLUSIONES | 204 |
| 7. RECOMENDACIONES | 205 |
| 7. PROPUESTA..... | 206 |
| 7.1 DATOS INFORMATIVOS | 206 |
| 7.2. JUSTIFICACIÓN | 206 |
| 7.3. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | 207 |
| 7.4. OBJETIVOS | 208 |
| 7.4.1. OBJETIVOS GENERAL..... | 208 |
| 7.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 208 |
| 7.5. META | 208 |
| 7.6. ESTRATEGIAS..... | 208 |
| 7.7. NIVEL DE CAPACITACIÓN | 208 |
| 7.8. MODELO OPERATIVO..... | 209 |
| 7.8.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN..... | 210 |

| | |
|---|-----|
| 7.8.2. DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN | 211 |
| 7.8.3. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN | 217 |
| 7.9. RECURSOS | 221 |
| 7.10. COSTOS DE LA PROPUESTA | 222 |
| 7.11. CRONOGRAMA | 222 |
| 7.12. EVALUACIÓN Y CONTROL | 223 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA..... | 226 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Población..... | 31 |
| Tabla 2: Muestra..... | 32 |
| Tabla 3: Competencias gerenciales | 33 |
| Tabla 4: Escalas de alfa de Cronbach..... | 34 |
| Tabla 5: Resumen del procedimiento de los casos..... | 34 |
| Tabla 6: Alfa de Cronbach | 34 |
| Tabla 7: Delegación e involucramiento de funciones | 36 |
| Tabla 8: Toma de decisiones | 37 |
| Tabla 9: Cumplimiento de órdenes | 38 |
| Tabla 10: Ambiente de trabajo | 39 |
| Tabla 11: Compromiso con la organización | 40 |
| Tabla 12: Capacidad para comunicarse..... | 41 |
| Tabla 13: Comunicación con el entorno | 42 |
| Tabla 14: Crear influencia en las personas..... | 43 |
| Tabla 15: Promover trabajo en equipo | 44 |
| Tabla 16: Procesos de gestión | 45 |
| Tabla 17: Motivación al personal..... | 46 |
| Tabla 18: Reconocimiento al personal | 47 |
| Tabla 19: Ambiente de mejora | 48 |
| Tabla 20: Identificación de oportunidades | 49 |
| Tabla 21: Capacidad de análisis | 50 |
| Tabla 22: Capacidad para otorgar funciones..... | 51 |
| Tabla 23: Control de funciones | 52 |
| Tabla 24: Administración de tiempo..... | 53 |
| Tabla 25: Delegación e involucramiento de funciones | 54 |
| Tabla 26: Toma de decisiones | 55 |
| Tabla 27: Cumplimiento de órdenes | 56 |
| Tabla 28: Ambiente de trabajo | 57 |
| Tabla 29: Compromiso con la organización | 58 |
| Tabla 30: Capacidad de comunicación..... | 59 |
| Tabla 31: Comunicación con el entorno | 60 |
| Tabla 32: Crea influencia en las personas | 61 |
| Tabla 33: Promueve trabajo en equipo..... | 62 |
| Tabla 34: Procesos de gestión | 63 |
| Tabla 35: Motivación al personal..... | 64 |
| Tabla 36: Reconocimiento al personal | 65 |
| Tabla 37: Ambiente de mejora | 66 |
| Tabla 38: Identificación de oportunidades | 67 |
| Tabla 39: Capacidad de análisis | 68 |
| Tabla 40: Capacidad para otorgar funciones..... | 69 |
| Tabla 41: Control de funciones | 70 |
| Tabla 42: Administración de tiempo | 71 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 43: Delegación e involucramiento de funciones | 72 |
| Tabla 44: Toma de decisiones | 73 |
| Tabla 45: Cumplimiento de órdenes | 74 |
| Tabla 46: Ambiente de trabajo | 75 |
| Tabla 47: Compromiso con la organización | 76 |
| Tabla 48: Capacidad para comunicarse..... | 77 |
| Tabla 49: Comunicación con el entorno | 78 |
| Tabla 50: Crear influencia con las personas..... | 79 |
| Tabla 51: Promover trabajo en equipo | 80 |
| Tabla 52: Procesos para la gestión..... | 81 |
| Tabla 53: Motivar al personal | 82 |
| Tabla 54: Reconocimiento al personal | 83 |
| Tabla 55: Ambiente de mejora | 84 |
| Tabla 56: Identificación de oportunidades | 85 |
| Tabla 57: Capacidad de análisis | 86 |
| Tabla 58: Capacidad para otorgar funciones..... | 87 |
| Tabla 59: Control de funciones | 88 |
| Tabla 60: Administración del tiempo..... | 89 |
| Tabla 61: Delegación e involucramiento de funciones | 90 |
| Tabla 62: Toma de decisiones | 91 |
| Tabla 63: Cumplimiento de órdenes | 92 |
| Tabla 64: Ambiente de trabajo | 93 |
| Tabla 65: Compromiso con la organización | 94 |
| Tabla 66: Capacidad para comunicarse..... | 95 |
| Tabla 67: Comunicación con el entorno | 96 |
| Tabla 68: Crea influencia en las personas | 97 |
| Tabla 69: Promover trabajo en equipo | 98 |
| Tabla 70: Procesos de gestión | 99 |
| Tabla 71: Motivación al personal..... | 100 |
| Tabla 72: Reconocimiento al personal | 101 |
| Tabla 73: Ambiente de mejora | 102 |
| Tabla 74: Identificación de oportunidades | 103 |
| Tabla 75: Capacidad de análisis | 104 |
| Tabla 76: Capacidad para otorgar funciones..... | 105 |
| Tabla 77: Control de funciones | 106 |
| Tabla 78: Administración de tiempo..... | 107 |
| Tabla 79: Delegación e involucramiento de funciones | 108 |
| Tabla 80: Toma de decisiones | 109 |
| Tabla 81: Cumplimiento de órdenes | 110 |
| Tabla 82: Ambiente de trabajo | 111 |
| Tabla 83: Compromiso con la organización | 112 |
| Tabla 84: Capacidad para comunicar | 113 |
| Tabla 85: Comunicación con el entorno | 114 |
| Tabla 86: Crea influencia en las personas | 116 |
| Tabla 87: Promueve trabajo en equipo..... | 117 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 88: Procesos de gestión | 118 |
| Tabla 89: Motivación al personal | 119 |
| Tabla 90: Reconocimiento al personal | 120 |
| Tabla 91: Ambiente de mejora | 121 |
| Tabla 92: Identificación de oportunidades | 122 |
| Tabla 93: Capacidad de análisis | 123 |
| Tabla 94: Capacidad para otorgar funciones | 124 |
| Tabla 95: Control de funciones | 125 |
| Tabla 96: Administración de tiempo | 126 |
| Tabla 97: Delegación e involucramiento de funciones | 127 |
| Tabla 98: Toma de decisiones | 128 |
| Tabla 99: Cumplimiento de órdenes | 129 |
| Tabla 100: Ambiente de trabajo | 130 |
| Tabla 101: Compromiso con la organización | 131 |
| Tabla 102: Capacidad para comunicarse | 132 |
| Tabla 103: Compromiso con la organización | 133 |
| Tabla 104: Crear influencia en las personas | 134 |
| Tabla 105: Promover trabajo en equipo | 135 |
| Tabla 106: Procesos de gestión | 136 |
| Tabla 107: Motivación al personal | 137 |
| Tabla 108: Reconocimiento al personal | 138 |
| Tabla 109: Ambiente de mejora | 139 |
| Tabla 110: Identificación de oportunidades | 140 |
| Tabla 111: Capacidad de análisis | 141 |
| Tabla 112: Capacidad para otorgar funciones | 142 |
| Tabla 113: Control de funciones | 143 |
| Tabla 114: Administración de tiempo | 144 |
| Tabla 115: Delegación e involucramiento de funciones | 145 |
| Tabla 116: Permite Decisiones | 146 |
| Tabla 117: Cumplimiento de Ordenes | 147 |
| Tabla 118: Ambiente trabajo | 148 |
| Tabla 119 : Compromiso con la organización | 149 |
| Tabla 120 : Capacidad para comunicarse | 150 |
| Tabla 121: Comunicación con el entorno | 151 |
| Tabla 122: Crear influencia en las personas | 152 |
| Tabla 123: Promover el trabajo en equipo | 153 |
| Tabla 124: Procesos de gestión | 154 |
| Tabla 125: Motivación del personal | 155 |
| Tabla 126: Reconocimiento al personal | 156 |
| Tabla 127: Ambiente de mejora | 157 |
| Tabla 128: Identificación de oportunidades | 158 |
| Tabla 129: Capacidad de análisis | 159 |
| Tabla 130: Capacidad para otorgar tareas | 160 |
| Tabla 131: Control de actividades | 161 |
| Tabla 132: Administración de tiempo | 162 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 133: Delegación e involucramiento de funciones | 163 |
| Tabla 134: Toma de decisiones | 164 |
| Tabla 135: Cumplimiento de órdenes | 165 |
| Tabla 136: Ambiente de trabajo | 166 |
| Tabla 137: Compromiso con la organización | 167 |
| Tabla 138: Capacidad para comunicarse..... | 168 |
| Tabla 139: Comunicación con el entorno | 169 |
| Tabla 140: Crear influencia en las personas..... | 170 |
| Tabla 141: Promover trabajo en equipo | 171 |
| Tabla 142: Procesos de gestión | 172 |
| Tabla 143: Motivación al personal..... | 173 |
| Tabla 144: Reconocimiento al personal | 174 |
| Tabla 145: Ambiente de mejora | 175 |
| Tabla 146: Identificación de oportunidades | 176 |
| Tabla 147: Capacidad de análisis | 177 |
| Tabla 148: Capacidad para otorgar funciones..... | 178 |
| Tabla 149: Control de funciones | 179 |
| Tabla 150: Administración de tiempo..... | 180 |
| Tabla 151: Delegación e involucramiento de funciones | 181 |
| Tabla 152: Toma de decisiones | 182 |
| Tabla 153: Cumplimiento de ordenes | 183 |
| Tabla 154: Ambiente de trabajo | 184 |
| Tabla 155: Compromiso con la organización | 185 |
| Tabla 156: Capacidad para comunicarse..... | 186 |
| Tabla 157: Comunicación con el entorno | 187 |
| Tabla 158: Crear influencia en las personas..... | 188 |
| Tabla 159: Promover trabajo en equipo | 189 |
| Tabla 160: Procesos de gestión | 190 |
| Tabla 161: Motivación al personal..... | 191 |
| Tabla 162: Reconocimiento al perosnal | 192 |
| Tabla 163: Ambiente de mejora | 193 |
| Tabla 164: Identificacion de oportunidades | 194 |
| Tabla 165: Capacidad de análisis | 195 |
| Tabla 166: Capacidad para otorgar funciones..... | 196 |
| Tabla 167: Control de funciones | 197 |
| Tabla 168: Administracion de tiempo..... | 198 |
| Tabla 169: RhoSpearman | 200 |
| Tabla 170: Resultados de Encuestas | 202 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Relación causa- efecto | 6 |
| Gráfico 2: Rombo Filosófico..... | 15 |
| Gráfico 3: Pirámide de Masllow | 23 |
| Gráfico 4:Delegación e involucramiento de funciones | 36 |
| Gráfico 5: Toma de decisiones..... | 37 |
| Gráfico 6: Cumplimiento de órdenes | 38 |
| Gráfico 7: Ambiente de trabajo..... | 39 |
| Gráfico 8: Compromiso con la organización | 40 |
| Gráfico 9: Capacidad para comunicarse..... | 41 |
| Gráfico 10: Comunicación con el entorno | 42 |
| Gráfico 11: Crear influencia en las personas | 43 |
| Gráfico 12:Promover trabajo en equipo | 44 |
| Gráfico 13: Procesos de gestión | 45 |
| Gráfico 14: Motivación al personal..... | 46 |
| Gráfico 15: Reconocimiento al personal..... | 47 |
| Gráfico 16: Ambiente de mejora..... | 48 |
| Gráfico 17: Identificación de oportunidades | 49 |
| Gráfico 18: Capacidad de análisis | 50 |
| Gráfico 19: Capacidad para otorgar funciones..... | 51 |
| Gráfico 20: Control de funciones | 52 |
| Gráfico 21: Administración de tiempo..... | 53 |
| Gráfico 22: Delegación e involucramiento de funciones | 54 |
| Gráfico 23: Toma de decisiones..... | 55 |
| Gráfico 24: Cumplimiento de órdenes | 56 |
| Gráfico 25: Ambiente de trabajo..... | 57 |
| Gráfico 26: Compromiso con la organización | 58 |
| Gráfico 27:Capacidad de comunicación | 59 |
| Gráfico 28: Comunicación con el entorno | 60 |
| Gráfico 29: Influencia en las personas | 61 |
| Gráfico 30: Promueve el trabajo en equipo..... | 62 |
| Gráfico 31:Procesos de gestión | 63 |
| Gráfico 32: Motivación al personal..... | 64 |
| Gráfico 33: Reconocimiento al personal..... | 65 |
| Gráfico 34: Ambiente de mejora..... | 66 |
| Gráfico 35: Identificación de oportunidades | 67 |
| Gráfico 36: Capacidad de análisis | 68 |
| Gráfico 37: Capacidad para otorgar funciones..... | 69 |
| Gráfico 38: Control de funciones | 70 |
| Gráfico 39: Administración de tiempo..... | 71 |
| Gráfico 40: Delegación e involucramiento de funciones | 72 |
| Gráfico 41: Toma de decisiones..... | 73 |
| Gráfico 42: Cumplimiento de órdenes | 74 |
| Gráfico 43: Ambiente de trabajo..... | 75 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 44: Compromiso con la organización | 76 |
| Gráfico 45: Capacidad para comunicarse..... | 77 |
| Gráfico 46: Comunicación con el entorno | 78 |
| Gráfico 47: Crear influencia con las personas | 79 |
| Gráfico 48: Promover trabajo en equipo | 80 |
| Gráfico 49: Procesos de gestión | 81 |
| Gráfico 50: Motivación al personal..... | 82 |
| Gráfico 51: Reconocimiento al personal..... | 83 |
| Gráfico 52: Ambiente de mejora..... | 84 |
| Gráfico 53: Identificación de oportunidades..... | 85 |
| Gráfico 54: Capacidad de análisis..... | 86 |
| Gráfico 55: Capacidad para otorgar funciones | 87 |
| Gráfico 56: Control de funciones..... | 88 |
| Gráfico 57: Administración de tiempo..... | 89 |
| Gráfico 58: Delegación e involucramiento de funciones..... | 90 |
| Gráfico 59: Toma de decisiones..... | 91 |
| Gráfico 60: Cumplimiento de órdenes | 92 |
| Gráfico 61: Ambiente de trabajo..... | 93 |
| Gráfico 62: Compromiso con la organización | 94 |
| Gráfico 63: Capacidad para comunicarse | 95 |
| Gráfico 64: Comunicación con el entorno | 96 |
| Gráfico 65: Crea influencia en las personas..... | 97 |
| Gráfico 66: Promover trabajo en equipo..... | 98 |
| Gráfico 67: Procesos de gestión..... | 99 |
| Gráfico 68: Motivación al personal | 100 |
| Gráfico 69: Reconocimiento al personal..... | 101 |
| Gráfico 70: Ambiente de mejora..... | 102 |
| Gráfico 71: Identificación de oportunidades | 103 |
| Gráfico 72:Capacidad de análisis | 104 |
| Gráfico 73:Capacidad para otorgar funciones..... | 105 |
| Gráfico 74:Control de funciones | 106 |
| Gráfico 75: Administración de tiempo..... | 107 |
| Gráfico 76: Delegación e involucramiento de funciones | 108 |
| Gráfico 77:Toma de decisiones..... | 109 |
| Gráfico 78: Cumplimiento de órdenes | 110 |
| Gráfico 79: Ambiente de trabajo | 111 |
| Gráfico 80: Compromiso con la organización | 112 |
| Gráfico 81: Capacidad para comunicarse..... | 113 |
| Gráfico 82: Comunicación con el entorno | 114 |
| Gráfico 83: Crear influencia en el personal | 116 |
| Gráfico 84: Promueve trabajo en equipo..... | 117 |
| Gráfico 85: Procesos de gestión | 118 |
| Gráfico 86: Motivación al personal..... | 119 |
| Gráfico 87: Reconocimiento al personal | 120 |
| Gráfico 88: Ambiente de mejora..... | 121 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 89: Identificación de oportunidades | 122 |
| Gráfico 90: Capacidad de análisis | 123 |
| Gráfico 91: Capacidad para otorgar funciones..... | 124 |
| Gráfico 92: Control de funciones | 125 |
| Gráfico 93: Administración de tiempo..... | 126 |
| Gráfico 94: Delegación e involucramiento de función | 127 |
| Gráfico 95: Toma de decisiones..... | 128 |
| Gráfico 96: Cumplimiento de órdenes | 129 |
| Gráfico 97: Ambiente de trabajo | 130 |
| Gráfico 98: Delegación e involucramiento de funciones | 131 |
| Gráfico 99: Capacidad para comunicarse..... | 132 |
| Gráfico 100: Compromiso con la organización..... | 133 |
| Gráfico 101: Crear influencia en las personas | 134 |
| Gráfico 102: Promover trabajo en equipo | 135 |
| Gráfico 103: Procesos de gestión | 136 |
| Gráfico 104: Motivación al personal..... | 137 |
| Gráfico 105: Reconocimiento al personal | 138 |
| Gráfico 106: Ambiente de mejora | 139 |
| Gráfico 107: Identificación de oportunidades | 140 |
| Gráfico 108: Capacidad de análisis | 141 |
| Gráfico 109: Capacidad para otorgar funciones..... | 142 |
| Gráfico 110: Control de funciones | 143 |
| Gráfico 111: Administración de tiempo..... | 144 |
| Gráfico 112: Delegación e involucramiento de funciones | 145 |
| Gráfico 113: Permite Decisiones..... | 146 |
| Gráfico 114: Cumplimiento de Ordenes | 147 |
| Gráfico 115: Ambiente trabajo..... | 148 |
| Gráfico 116: Compromiso con la organización | 149 |
| Gráfico 117: Capacidad para comunicarse..... | 150 |
| Gráfico 118: Comunicación con el entorno | 151 |
| Gráfico 119: Crear influencia en las personas | 152 |
| Gráfico 120: Promover el trabajo en equipo | 153 |
| Gráfico 121: Procesos de gestión. | 154 |
| Gráfico 122: Motivación del personal..... | 155 |
| Gráfico 123: Reconocimiento al personal | 156 |
| Gráfico 124: Ambiente de mejora | 157 |
| Gráfico 125: Identificación de oportunidades | 158 |
| Gráfico 126: Capacidad de análisis | 159 |
| Gráfico 127: Capacidad para otorgar tareas | 160 |
| Gráfico 128: Control de actividades..... | 161 |
| Gráfico 129: Administración de tiempo..... | 162 |
| Gráfico 130: Delegación e involucramiento de funciones | 163 |
| Gráfico 131: Toma de decisiones | 164 |
| Gráfico 132: Cumplimiento de órdenes | 165 |
| Gráfico 133: Ambiente de trabajo | 166 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 134: Compromiso con la organización | 167 |
| Gráfico 135: Capacidad para comunicarse..... | 168 |
| Gráfico 136: Comunicación con el entorno | 169 |
| Gráfico 137: Crear influencia en las personas | 170 |
| Gráfico 138: Promover trabajo en equipo | 171 |
| Gráfico 139: Procesos de gestión | 172 |
| Gráfico 140: Motivación al personal..... | 173 |
| Gráfico 141: Reconocimiento al personal | 174 |
| Gráfico 142: Ambiente de mejora..... | 175 |
| Gráfico 143: Identificación de oportunidades | 176 |
| Gráfico 144: Capacidad de análisis | 177 |
| Gráfico 145: Capacidad para otorgar funciones..... | 178 |
| Gráfico 146: Control de funciones | 179 |
| Gráfico 147: Administración de tiempo..... | 180 |
| Gráfico 148: Delegación e involucramiento de funciones | 181 |
| Gráfico 149: Toma de decisiones | 182 |
| Gráfico 150: Cumplimiento de órdenes | 183 |
| Gráfico 151: Ambiente de trabajo | 184 |
| Gráfico 152: Compromiso con la organización | 185 |
| Gráfico 153: Capacidad para comunicarse..... | 186 |
| Gráfico 154: Comunicación con el entorno | 187 |
| Gráfico 155: Crear influencia en las personas | 188 |
| Gráfico 156: Promover trabajo en equipo | 189 |
| Gráfico 157: Procesos de gestión | 190 |
| Gráfico 158: Motivación al personal..... | 191 |
| Gráfico 159: Reconocimiento al personal | 192 |
| Gráfico 160: Ambiente de mejora..... | 193 |
| Gráfico 161: Identificación de oportunidades | 194 |
| Gráfico 162: Capacidad de análisis | 195 |
| Gráfico 163: Capacidad para otorgar funciones..... | 196 |
| Gráfico 164: Control de funciones | 197 |
| Gráfico 165: Administración de tiempo..... | 198 |

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación realizada mostro las carencias y falta de capacitación en los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, se analizó la gestión del gerente basándonos en 6 competencias específicas: liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, delegación, administración del tiempo.

Por medio de la observación se pudo evidenciar cual es el problema que afecta a las organizaciones “inadecuado manejo de las competencias gerenciales en los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua” suscitando un grave problema entre los colaboradores afectando el rendimiento de los mismos, para poder encontrar una adecuada solución se realizó la presente investigación.

Como primera instancia se realizó una caracterización de conceptos de competencias gerenciales, además se utilizó la investigación de campo, bibliográfica, exploratoria y correlacional, se empleó la técnica de la encuesta estructurada, se diseñó un cuestionario con 18 preguntas con una escala de Likert, misma que fue validada a través de alfa de Cronbach que permite valorar la fiabilidad de una herramienta dando como resultado el 0,895, lo cual indica que el test es válido para recolectar la información. Se procedió a la aplicación de la encuesta a 199 gerentes, lo que permitió identificar las competencias que poseen, se tabuló en el programa SPSS se obtuvo los resultados para su análisis e interpretación y presentación.

Los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, en su mayoría la gerencia basa su accionar empíricamente, demostrando una carencia en muchas de las competencias por lo cual es favorable crear un plan de capacitación en competencias de alta gerencia para aplicarlo en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua y de esta manera fortalecer las competencias gerenciales para lograr una mejora en la gestión empresarial.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, ADMINISTRACIÓN, GERENTE, COMPETENCIAS GERENCIALES, SECTORES PRODUCTIVOS.

ABSTRACT (SUMMARY)

The present project has as a purpose to know the competences that the managers of the productive sectors or priority of the Tungurahua Province use, for which it was based as a base to nine sectors that are in the productive matrix that is currently encouraging the government which are The sector includes: metalworking sector, leather / footwear sector, petrochemical sector, fresh industrialized food, processed and beverage sector, pharmaceutical sector, technological sector, agroforestry sector, textile sector and tourism sector.

By means of the observation, it was possible to demonstrate what is the problem that affects the organizations "inadequate management of the managerial competences in the managers of the productive sectors of the province of Tungurahua" provoking a serious problem among the collaborators affecting their performance, In order to find an adequate solution the present investigation was carried out.

As a first step, a characterization of concepts of managerial competences was carried out, field research, bibliography, exploratory and correlational research were used, the structured survey technique was used, a questionnaire was designed with 18 questions with a Likert scale Which was validated through Cronbach's alpha, which allows us to evaluate the reliability of a tool, resulting in 0.895, which indicates that the test is valid for collecting the information. We applied the survey to 199 managers, which allowed identifying the competencies that they have, tabulated in the SPSS program we obtained the results for analysis and interpretation and presentation.

The managers of the productive sectors of the province of Tungurahua, most of the management bases its action empirically, demonstrating a lack in many of the competences for which it is favorable to create a training plan in high management skills to apply it in the sectors Productive of the province of Tungurahua and in this way strengthen the managerial competences to achieve an improvement in the business management.

KEYWORDS: Research, managerial skills, productive sector, Tungurahua province.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Aun cuando existen varios artículos acerca de las competencias gerenciales, en sus diferentes perspectivas, aún quedan vacíos tanto en la parte teórica como en la práctica, que han dificultado su difusión en la visión estratégica de los sectores productivos “empresas”.(Medina Elizondo, Armenteros Acosta, & Barquero Cabrero, 2012)

Los países en vías de desarrollo en un intento por competir, continúan desconociendo las causas y fuentes reales de los problemas que generan ineficacia e ineficiencia, lo que no les permite ser competitivas, seguramente por desconocer de competencias gerenciales propias de los gerentes. (Naranjo Arango, 2015)

(Naranjo Arango, 2015), indica que existen dificultades debido a la incapacidad de los gerentes para ponerse al frente de los cambios de la economía, el libre comercio y la globalización, en donde sobrevive el que pueda liderar el mercado con las competencias adecuadas.

La importancia de la presente investigación es conocer y difundir las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional.

Según (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad Ecuador, 2011.) La producción manufacturera de la Provincia de Tungurahua es la que más ha demostrado desarrollo e importancia en el país con un 18%.

Los sectores productivos que el gobierno actual está apoyando son:

- Sector Farmacéutico
- Sector Cadena agroforestal y productos elaborados
- Sector Metalmecánico
- Sector Cuero y Calzado
- Sector Textil
- Sector Alimentos frescos, procesados e industrializados y bebidas

- Sector Turístico
- Sector Petroquímico
- Sector Tecnología y software

Son en estos sectores en los que se va a realizar la investigación para poder determinar las competencias de los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, debido a que en la actualidad el éxito de las empresas está ligado a la labor que desempeña el gerente de la organización, pues depende de su habilidad para la toma de decisiones sobre los objetivos, acciones, coordinación de recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano.

Menciona (Córdova, 2013) que las empresas, están en riesgo debido a la carencia e inadecuado liderazgo, se dice que una de cada dos organizaciones sensible y presentan un conflicto de no alcanzar las metas por carecer de un liderazgo efectivo. Los gerentes no supervisan, controlan, organizan y planifican de manera adecuada a la organización provocando un estancamiento en el crecimiento de la misma.

Las empresas son muy inteligentes al momento de capacitar a sus trabajadores en el aspecto técnico, debido a que contratan a personal por su capacidad calificada, pero cuando se menciona de niveles de gerencia las personas llegan a tener carencias.

Según la organización mundial de trabajo en América Latina uno de los principales motivos para que el talento humano renuncie a su trabajo es la falta de comunicación con los jefes y de mejores oportunidades, para ello se debe desarrollar liderazgo como primera instancia, de esta manera tener un feed back para que conozcan los empleados lo que hacen bien o mal para que se desarrollen las capacidades dentro de una organización.

Menciona también (Jarrín, F., 2011) que:

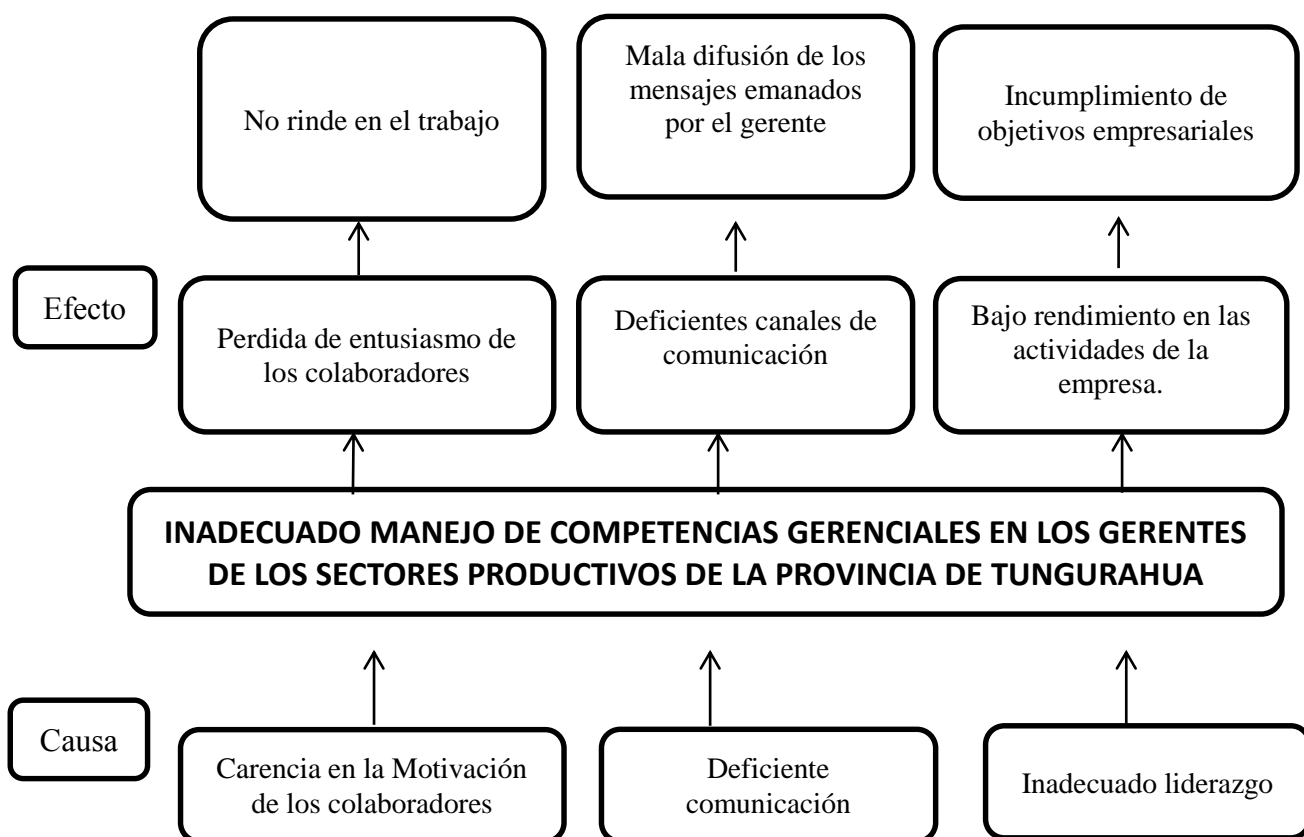
En el Ecuador la falta de competencias gerenciales es uno de los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, esto se ve reflejado en la baja productividad y falta de competitividad en el mercado tanto nacional como internacional.

En la actualidad existe preocupación de los ejecutivos, debido a que la falta de habilidades amenace la capacidad de su organización para ir creciendo y mejorando. La falta de capacitación del personal, capital de trabajo, planificación, presupuesto, plan de negocios, la informalidad, manejo financiero restringido, poco conocimiento del manejo de los impuestos, son los aspectos que más afectan el desarrollo de las Micro Pequeña y mediana empresa.

Otros problemas que afectan las pymes son: no contar con el personal adecuado, poco acceso a financiamiento, falta de una estrategia clara, mala organización, uso de tecnología poco actualizada y falta de sistema de control de calidad. Las PYMES representan más del 90% de la economía constituyendo el sector de mayor crecimiento y generador de empleos , y si queremos que estas empresas se mantengan operando a través del tiempo entonces, sus propietarios deben concentrar su energía en desarrollar liderazgo y competencias gerenciales que se ajusten a las necesidades del mercado.

En la provincia de Tungurahua, uno de los problemas que presentan los sectores productivos, es la falta de competencias adecuadas, lo que genera consecuencias negativas para las empresas.

Gráfico 1: Relación causa- efecto



Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela.

Un factor que produce inconvenientes es el inadecuado liderazgo ya que en la actualidad se necesita no solo la experiencia técnica, sino también la capacidad administrativa y conocimientos de gestión, al no contar con una adecuado liderazgo produce que la relación sea mucho más agotador, que se estanquen los objetivos de producción, comerciales y técnicos, ya que se sacrifica la buena relación personal, porque el gerente no practica un adecuado liderazgo, que sin duda afecta al rendimiento de las empresas.

En lo que se trata a la parte humana se deja de lado la nula comunicación entre el gerente y sus colaboradores que es un pilar fundamental en la caracterización de las competencias que debe poseer un gerente para la adecuada toma de decisiones con su equipo.

Sumado a esto la deficiente comunicación es una variable que influye en los proceso de funciones y actividades de la empresa, esta variable ha existido desde hace mucho tiempo

lo cual ha perjudicado la relación entre el personal y directivos de las organizaciones.

Una inadecuada comunicación en la empresa produce no alcanzar las metas propuestas que a la larga influirán en la estabilidad económica de la empresa. Las organizaciones no cuentan con un adecuado proceso de comunicación ocasionando la mala difusión de los mensajes establecidos por los gerentes.

Es común escuchar en los gerentes lamentarse por la escasez de tiempo para gestionar sus actividades, el incorrecto uso de la gestión del tiempo ocasiona la falta de determinación de prioridad además de la carencia de un programa de tiempo y actividades.

Cabe señalar que la mayoría de las empresas son dirigidas de forma empírica por sus gerentes, solo quieren aumentar sus ganancias, cuando en verdad una adecuada gestión gerencial busca que la empresa se fortalezca en todo ámbito no solo económicamente.

Hoy en día se habla mucho de la globalización, es por eso que los profesionales a cargo de las empresas deben tener un perfil adecuado para gerenciar de manera correcta. Las organizaciones necesitan de gerentes con competencias acorde al perfil del puesto que desempeñan.

Por otro lado la desmotivación en los colaboradores de la empresa, que genera una pérdida del entusiasmo por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que se trabaja. Suele existir desinterés en incentivar al talento humano ya sea en capacitaciones, incentivos económicos o reconocimiento público, generando un ambiente inadecuado de trabajo que puede ocasionar carencia de empatía.

El manejo de las competencias antes mencionadas nos llevará a aprender nuevas maneras de usar las habilidades gerenciales en el sector productivo fortaleciendo la gestión de los gerentes para administrar las empresas que dirigen.

Ante la situación que enfrentan las diferentes empresas de los sectores productivos de Tungurahua, el talento humano debe mejorar sus competencias en especial la de los directivos de cada una de las organizaciones, pues ellos son los encargados de encaminar a la misma, con un eficiente desempeño gerencial.

Cabe destacar que las competencias gerenciales permiten la consecución y el logro de metas y objetivos organizaciones, así como el buen desempeño de las diferentes actividades de manera eficiente por su parte Azuaje, E. (2008), define a las competencias gerenciales como “el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que se relacionan, permitiendo el desempeño satisfactorio según estándares utilizados en el área ocupacional.”

De lo planteado por el autor se puede mencionar que las competencias gerenciales son un conjunto de atributos que deben poseer los directivos de las organizaciones con el propósito de lograr un excelente desempeño en cada una de las tareas y funciones, con la participación activa del logro de los objetivos organizacionales, promoviendo el desarrollo de la misma y del talento humano.

En un estudio acerca de las competencias gerenciales en las empresas aseguradoras se manifiesta que “el mayor activo lo constituye el talento humano de las personas responsables de prestar el servicio requerido, los cuales deben estar orientados y apoyados por una gerencia capacitada para el desempeño de sus labores, promoviendo la eficacia en situaciones determinadas de trabajo” (Chaves, 2014) se perciben algunos síntomas: pareciera que los gerentes de las empresas aseguradoras no desarrollan de manera efectiva las competencias gerenciales centrales, de logro, eficacia personal, gestión, entre otras requeridas para el cumplimiento de su labor, lo cual podría estar afectando su desempeño laboral.

La importancia de la realización del presente proyecto es porque no se ve reflejado en los gerentes la aplicación adecuada de competencias y siendo las empresas de la provincia de Tungurahua fuentes determinantes de desarrollo en la economía, nace la necesidad de investigar a la vez aportar con una herramienta útil que ayuden a los gerentes a fortalecer y lograr cumplir eficientemente la consecución de objetivos organizacionales.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.OBJETIVO GENERAL

Investigar cuales son las competencias que utilizan los gerentes de los sectores

productivos o prioritarios de la Provincia Tungurahua.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar teóricamente las competencias de los gerentes en los sectores productivos de la Provincia de Tungurahua.
- Identificar las falencias que poseen los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua en cuanto a competencias gerenciales.
- Definir competencias necesarias para dirigir cargos gerenciales en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.
- Proponer una alternativa de solución que permita fortalecer la gestión y dirección de los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)

La idea de administración data desde la antigüedad, aparece junto con el hombre, en las distintas épocas de la historia pues, siempre ha existido la necesidad de coordinación, toma de decisiones y ejecución de las mismas. No obstante las organizaciones y su administración tienen sus inicios en una época más actual de la historia.(J. Wood, 1802).

A medida que avanzaba la evolución de la humanidad, los individuos iniciaron a redactar acerca de la manera de cómo conseguir que las organizaciones tuviesen más eficacia y efectividad, esto con antelación a que se conociera el término de administración como se define en nuestros días.

Aquí algunas de sus definiciones:

(Chiavenato, 2006) señala que la administración es: “un proceso de planificación, organización, dirección y control del uso de los recursos para así alcanzar los objetivos de la empresa”.

(Robbins&DeCenzo, 2009) en su texto Fundamentos de administración, conceptos esenciales y sus aplicaciones; Porter dice que la administración es: “el proceso de

estructurar y utilizar conjuntos de recursos encaminados hacia alcanzar metas, para realizar las labores dentro de un entorno organizacional.”

En Roma se sentaron las bases para la administración actual. Roma vivió dos importantes periodos, el periodo de la República y luego el Imperio Romano en donde se dieron grandes cambios administrativos. El Imperio Romano tuvo una administración centralizada. La sociedad romana tenía administradores trabajando para ella, se los nombró como mandatarios o gestores.

En Roma se mantenía un orden jerárquico que era de suma importancia para el estado. Roma fue el primero en realizar una clasificación a las empresas, definiéndolas en tres tipos:

- Empresas Públicas: Eran las empresas que cumplen las actividades del estado.
- Empresas Semipúblicas: Eran empresas que pertenecían a sindicatos.
- Empresas Privadas: Todas aquellas empresas que eran administradas por civiles.

En otro ámbito, lo complejo de las tareas incremento el trabajo para los obreros y los administradores fueron quienes se hicieron cargo de todos los problemas de la empresa. Por estos motivos aparecieron varias corrientes para apoyar a los colaboradores, esto fue el origen de la administración científica y permitió avanzar en otras ramas de la administración.

Frederick Winslow Taylor a quien se lo conoció como “el padre de la administración científica” hizo referencia por primera vez a como aumentar la productividad a través de una mayor eficacia en la producción y una mejor remuneración a los obreros a través de la aplicación del método científico, como lo indica en su publicación. (Taylor, 2004).

Además propuso otros mecanismos administrativos:

- Estudio de tiempos
- Supervisión funcional
- Sistemas o departamentos de producción
- Principio de la excepción
- Tarjetas de inscripción

- Movimientos
- Uso de la regla de calculo
- Estandarización de las tarjetas de instrucción
- Sistema de clasificación de la producción
- Estudio de la rutas de producción
- Costos de producción

Basado en lo que a diario veía en el trabajo, logrando así fortalecer la organización y el talento humano.

Igualmente como precursor de la administración científica esta Henry Fayol, quien determinó la estructura de la organización de una manera más teórica. Taylor es práctico, enfocó sus métodos y herramientas de trabajo a la eficacia en el nivel de la operación.

Mientras que Henry Fayol se centró en las principales actividades gerenciales y las dividió en 6 grupos: comerciales, técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Reconoció la importancia de la enseñanza de administración. (John C. Wood & Wood, 2002)

De igual manera formulo 14 principios de administración:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés particular al general
- Remuneración del personal
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Unión del personal
- Centralización

A partir de estos conocimientos y principios básicos de la administración nace la gerencia.

Como un concepto general se sabe que el gerente es el que planifica, organiza, controla y dirige a la organización. Ya en el campo práctico se ve que la mayor parte de las actividades son informales, poco organizadas, de poca reflexión, frívolas y reactivas.

Actualmente se observa que en los altos niveles gerenciales se ha sustituido el liderazgo y la coordinación de procesos por una sencilla delegación de actividades.

En el libro de (Tracy, 2015) se estima que el 80% del éxito gerencial se da en la práctica de lo básico una y mil veces más, lo que representa que las habilidades gerenciales marcan la diferencia entre saber y conocer las competencias gerenciales de improvisar en el camino.

El cargo gerencial lo desempeña el director de la empresa y entre tantas gestiones una primordial es el de representar a la organización frente a terceras personas, además de realizar una coordinación de sus recursos a través de un plan organizado y controlado para conseguir las metas fijadas por la empresa.

El término gerencia no es tan fácil de definir por su significado ambiguo. Muchos lo relacionan con el desempeño realizado por gerentes, empresarios, o supervisores, para la clase trabajadora la gerencia está identificada como un nivel autoritario sobre sus funciones.

A partir de esto se ve que en diversas ocasiones el gerente debe cumplir varios roles al mismo tiempo, pues es de su total responsabilidad lograr el éxito o llevar al fracaso a la organización y es aquí que la gerencia debe contar con un liderazgo firme y competencias necesarias que le permitan dirigir y coordinar el desempeño del grupo y así lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Un gerente además de su liderato conoce cómo aplicar sus habilidades para dirigir a favor de la empresa y de su crecimiento y las cualidades que lo distinguen para ello son: ser ético, decidido, confiable, modesto, apasionado, agradable y con la disposición a un

continuo aprendizaje. (Teixeira, Lima, Guedes, & Maciel, 2015)

(Milano, 2012) menciona que los gerentes cuando están en el campo de acción carecen de competencias específicas que ayuden al manejo adecuado de los establecimientos que estos dirigen; esto no quiere decir que sean incapaces de guiar a la organización ni que no tengan talento. Si no por el contrario indica que los gerentes son laboriosos y con experiencia pero no se comprometen de manera sostenible y con fuerza para saber escuchar las exigencias de los clientes y dar una respuesta adecuada.

Los sectores productivos de la Provincia de Tungurahua en la escala de competencia es uno de los más altos, esto ha hecho que muchas empresas se hallen en la búsqueda de cómo lograr ser más competitivas.

Según (GONZÁLEZ & Vv.aa, 2013) la importancia de los recursos en la organización propicia proyectos innovadores y la capacidad para mantener la ventaja competitiva, ha permitido conocer a fondo los sectores y las carencias que poseen.

Un punto importante dentro de la gerencia es conocer más a fondo las competencias gerenciales que son conocimientos adquiridos y le sirven para cumplir sus funciones administrativas y de liderazgo al frente de una empresa.

La persona que posee estas competencias gerenciales específicas, conoce como utilizar las capacidades de su talento humano; esto le facilita la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, la gestión de tiempo y delegación. Cada habilidad es un todo extenso y adicional compuesto principalmente por la teoría y herramientas para su gestión, así lo expresa (Moreno, 2012) en su Libro de las Habilidades Directivas.

El individuo que posee ciertas habilidades gerenciales debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios, y entender el entorno, la tecnología y a los colaboradores de su organización.

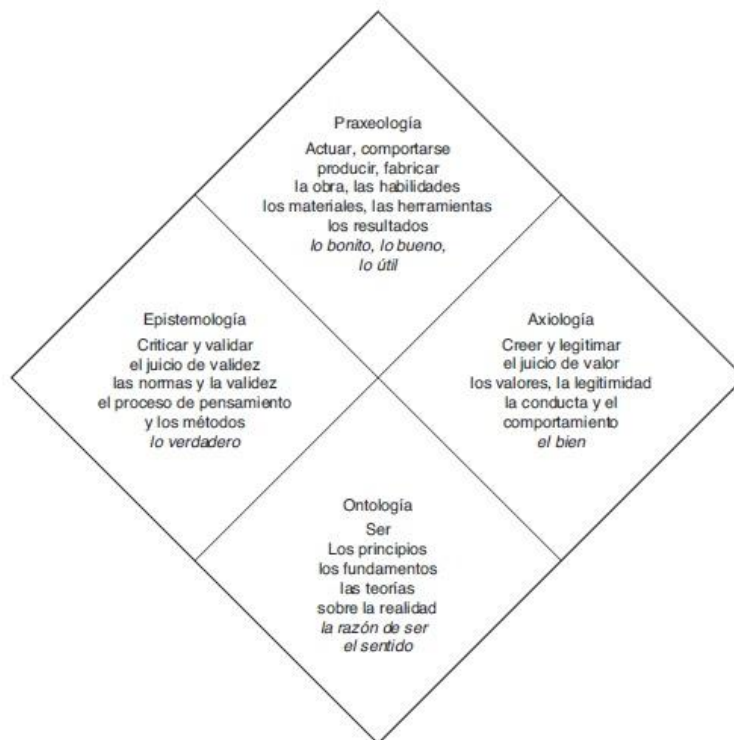
El factor humano es clave en la empresa, por tanto debe estar en una continua observación para saberlo interpretar y guiarlo; este es el desempeño óptimo de un gerente con un

liderato decisivo, al hacer referencia también a las habilidades gerenciales no se puede dejar de lado las personas que cuentan con la importante habilidad de saber comunicar, que conoce como motivar a su talento humano, además se desempeña muy bien en equipo, tiene habilidad para negociar y no huye de los conflictos, al contrario los hace frente, personas con un gran autoconocimiento y que sabe tomar decisiones oportunas.

A las habilidades gerenciales se las denomina también como la capacidad de desarrollar su “ser” para llegar a ser “grande”. Y llegar a ser grande es cuidar las cosas pequeñas como el temperamento, los rasgos, experiencias y la educación que serán clave en su estilo para gerenciar.

Según (Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata, 2014) dividir las competencias gerenciales en genéricas y específicas partiendo desde la concepción de Bédard en donde menciona que las competencias gerenciales van más allá del conocimiento y la práctica, se clasificará las competencias gerenciales mediante fundamentos ontológicos, axiológicos epistemológicos, praxeológico. “rombo filosófico”.

Gráfico 2: Rombo Filosófico



El rombo filosófico ayuda a identificar 4 tipos de competencias que debe poseer un gerente la primera es la del saber- hacer, la segunda son las del saber, la tercera se deriva de la conducta ética y la moral de la persona, y la cuarta es la de la comprensión de la naturaleza y su identidad. Las cuatro dimensiones están estrechamente relacionadas, el enfoque de Bédard, establece los límites ya que mira a la gerencia como una actividad centrada en el ser humano. (Bédard, 1995)

Renée Bédard ve más allá de los simples conceptos tradicionales y observa a la gerencia como una acción enfocada en el ser humano.

(Newman & Clarke, 2012) Los gerentes representan una contrapartida al profesionalismo porque se piensa que solo habitan el mundo del mercado y de hecho son naturalmente portadores de un espíritu empresarial y dinámico. Las competencias gerenciales que poseen los gerentes son un alto dominio de las mismas, concretamente el conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol.

(Medina Elizondo, Armenteros Acosta, & Barquero Cabrero, 2012) En su artículo denominado “Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: menciona que “Un procedimiento para su identificación y evaluación del

desempeño” Constantes con un modelo de gestión por competencias aplicado a la identificación de las competencia pretende ser una primera etapa para diseñar e implementar un procedimiento de gestión completo del recurso intelectual basado en competencias (Identificación- Evaluación –Formación -Certificación).

Para (Naranjo Arango, 2015) en su artículo publicado con el tema “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia.” dice que el trabajo tiene como fin establecer las habilidades así como sus comportamientos y conducta que poseen los líderes de las medianas empresas de la Colombia para ello el autor realizó una encuesta que consta de 18 preguntas, la encuesta se ejecutó a 786 líderes.

Con la información que se consiguió de las encuestas con preguntas de liderazgo, manejo de tiempo, estrés, comunicación se verificó si los líderes utilizan adecuadamente las habilidades gerenciales.

Cuando se establece una guía por competencias que deben poseer los gerentes educativos, habitualmente se refiere a las capacidades , conocimientos, aptitudes y habilidades, están presentes una variedad de ideas referidas acorde al perfil profesional, las mismas que están encaminadas a establecer las competencias de los gerentes que debe desplegarse en las diferentes funciones y crear disciplina y solución de necesidades sociales que con anterioridad serán advertidas. Se menciona en el artículo científico “Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos.” según (Castro, Fossi, Guerrero, & Vera, 2013).

Es importante saber desarrollar estas competencias para gerenciar una empresa, pues esto hará que dichas organizaciones ingresen y puedan ganar posición en un mercado globalizado y tener respuestas a los desafíos diarios que se presenten a mediano y largo plazo.

En una sociedad cambiante las empresas del sector manufacturero están condicionadas a establecer un sistema que incentive al talento humano para así lograr retenerlos y que se sientan atraídos hacia la empresa, y lograr de esta manera una estabilidad laboral real mayormente en países latinoamericanos. Se ve afectado el entorno global en gran medida debido a la dificultad de aprovechar el potencial de talento humano.

En este punto es importante crear un plan de acción que permita lograr un desarrollo efectivo de las competencias en los gerentes, para ello este estudio se basó en las siguientes competencias que vamos a analizar a continuación.

✓ **Liderazgo**

El diccionario de la RAE define el liderazgo como "el poder o la habilidad de dirigir a otras personas", pero en el ámbito gerencial, hay mucho más que eso.

Si se les pregunta a personas que es un líder, es probable que se escuche algo único cada vez. Esto se debe a que cada uno tiene su propia idea de lo que es el liderazgo, pero no todos los gerentes dirigen una organización de la misma manera. Algunas personas piensan que el liderazgo significa guiar a otros para completar una tarea en particular, mientras que otros creen que significa motivar a los miembros de su equipo a ser su mejor yo.

Cuando se trata al liderazgo individual, separándolo de la gerencia, el proceso social en la organización se vuelve personal. El liderazgo se concentra en solo una persona que es la que está facultada como líder del grupo, y generando que los demás se conviertan en solo seguidores; esto genera que el grupo de trabajo no trabaje en equipo, por consiguiente hay que promover un liderazgo que convierta a los actores del grupo de trabajo en un aparte importante del mismo, y conseguir un liderazgo integrado a la gerencia que actúe con naturalidad y responsabilidad (Guzmán, 2014).

Pero aunque las definiciones pueden variar, los sentimientos generales siguen siendo los mismos: los líderes son personas que saben cómo lograr metas e inspirar a la gente en el camino, así lo define (Maxwell, 2016) en su libro Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber.

Liderazgo es la capacidad de no sólo entender y utilizar sus talentos innatos, sino también de aprovechar efectivamente las fortalezas naturales de su equipo para llevar a cabo la misión establecida. No hay un enfoque único, no hay una clave, una sola respuesta o una fórmula para el liderazgo. Pero si se hablará de liderazgo como competencia gerencial se deben definir varios aspectos a considerar.

Liderazgo es la capacidad de ver un problema y ser la solución. Se ha escuchado que tantas personas están dispuestas a hablar sobre problemas o incluso empatía, pero no muchos pueden ver el problema o desafío y hacerse cargo de él. La empatía es la habilidad de ponerse en los zapatos del otro y ese es un aspecto fundamental al hablar de liderazgo como competencia gerencial. Un problema es un reto y se debe saber cómo conducir hacia él. Un verdadero líder tiene un seguimiento y no deja nada al azar.

Los líderes deben invertir tiempo en los colaboradores y asegurarse de que se sientan cómodos en el lugar de trabajo. Para aumentar la funcionalidad y la efectividad de la empresa es necesario saber y entender los talentos y temperamentos de cada individuo y motivar a cada persona a contribuir individualmente mejor para lograr la meta del grupo proporcionando la visión y la motivación a un equipo para que trabajen juntos hacia la misma meta.

(Chelladurai, 2014) sugiere que la necesidad del líder de evaluar y regular su comportamiento en función de las exigencias impuestas por la situación y las preferencias es en base a los colaboradores de la empresa. Para ello, el líder debe utilizar los resultados del proceso de liderazgo como referencia para ajustar su comportamiento.

La retroalimentación de la satisfacción y del rendimiento actúa como moderador para el ajuste del comportamiento actual y el buen manejo del comportamiento del gerente. (Rodrigues, Saldanha, Rodrigues, & Saldanha, 2016)

Es así que se puede definir al liderazgo como la capacidad de conducir, dirigir y guiar a los demás para alcanzar una meta, haciendo que se comprometan y motivándolos para que sean responsables por su desenvolvimiento.

Al estudiar el liderazgo se ve que tiene muchas variables como el tipo y estilo de liderar, la personalidad y comportamiento de los líderes y uno muy importante que es la formación de un líder (los líderes nacen o se hacen), además de otros.

Un aspecto muy comentado es el referente a la necesidad de las empresas por contar con gerentes y líderes. Referente a esto, (Stern & Henderson, 2010) señala que “la función de un gerente es la base de lo que su organización debería hacer, el liderazgo trata con la

motivación de la organización para poder hacer lo debido” o como lo dice Warren Bennis, “un gerente hace bien las cosas, un líder las hace correctamente”.

Según el modelo de Kurt Lewin se definen tres tipos de liderazgo que se van a considerar en esta investigación como importante para definir la competencia específica de los gerentes en los sectores productivos de la Provincia de Tungurahua.

Liderazgo Autocrático: es el líder que al dar un orden espera obediencia. Se caracteriza por ser positivo y dogmático, su dirección se basa en la capacidad de dar recompensas o castigos o retenerlas, estos son sus métodos.

En este liderazgo es muy importante la responsabilidad al tomar decisiones, controlar, dirigir y motivar. Este líder se considera como el único capaz de tomar decisiones importante y considera que sus subordinados siempre necesitan de alguien que los guíe y que no lo pueden hacer por sí mismos, él tiene la fuerza y el control para hacerlo. Sus colaboradores le deben obediencia y el acatar sus decisiones será observado muy de cerca por este tipo de líder.

Liderazgo Democrático: es un tipo de líder que sus decisiones la toma consultando a sus colaboradores, fomenta la comunicación y la participación conjunta, muestra gratitud con las sugerencias de sus subordinados y los anima para hacerlas.

En la toma de decisiones el líder da a sus colaboradores opciones a elegir, estas soluciones pueden ser apoyadas o no por los mismos, esto hace que se una decisión compartida.

Liderazgo Laissez Faire: caracterizado principalmente por el papel totalmente pasivo que toma el líder, un líder liberal que hace y deja hacer, el grupo de subordinados son los que tienen el poder. Tienen independencia en sus funciones y al tomar decisiones importantes, este líder depende de los colaboradores para establecer objetivos, no juzga ni valora los aportes que hagan los mismos y dará su apoyo solamente si su grupo se lo pide.

✓ **Comunicación**

La importancia que tiene una comunicación eficaz con los colaboradores para lograr llevar a cabo el trabajo con eficiencia y eficacia es indudable.

(Robbins, 2005) para los gerentes una comunicación efectiva es vital, ya que un gerente no puede tomar una decisión sin información. Esa información deberá ser comunicada, una vez que se tome esa decisión. De otra forma nadie se enterará de la decisión tomada. Una nueva idea, una sugerencia creativa o el mejor plan no toman forma sin la comunicación.

(Fernández & Alizo, 2013) mencionan que las empresas requieren de estrategias para lograr la efectividad y eficiencia necesaria en las comunicaciones; la política comunicacional de la organización es un conjunto de parámetros que hacen referencia a decisiones y estrategias de los miembros de la organización que tienen que ver con los procesos de comunicación, convirtiendo a la política de comunicación en una herramienta imprescindible en la organización.

Los gerentes por tanto necesitan destrezas para comunicar efectivamente. No está bien sugerir que el éxito de un gerente está basado solamente en la destreza de comunicar, se puede decir sin embargo que una mala comunicación conducirá a varios problemas en la gerencia.

Se define comunicación a la comprensión e intercambio de significados. En esta definición se debe observar primordialmente el énfasis en el intercambio de significados. Es decir que si no se ha enviado alguna idea o información no ha existido la comunicación.

(Andrade, 2005) en su libro *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* menciona que en la actualidad las organizaciones han hecho un avance importante buscando mejorar el proceso de comunicación, pero hay empresas que aún está rezagadas en este proceso, sea por falta de convencimiento, conciencia, o por no disponer de las herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso.

La adecuada comunicación va de la mano de tener la capacidad de escuchar, hacer preguntas concretas, de expresar adecuadamente conceptos e ideas en forma crítica para que los colaboradores estén al tanto de lo que se quiere y no incurrir en rumores que pueden afectar la gerencia y la empresa.

En el ámbito gerencial, se debe aprender a trabajar con sociedades necesitadas de atención y carentes de recursos para esto lo primero que se debe hacer es realizar un esfuerzo por preocuparse por los demás y prestar atención sincera a lo que otros dicen y lo que podrían sentir cuando están hablando esto ayudaría a incrementar la empatía seguidamente de observar el lenguaje corporal del otro. (Otero & Caridad, 2009)

Según Verderber (2005, p. 130) “el proceso perceptivo de escoger y centrar la atención a estímulos es poner atención”. En este sentido, el autor cita varias técnicas para centrar la atención de forma física y mental para saber escuchar: en reiteradas ocasiones los humanos no escuchan atentamente en consecuencia esto impide tener clara la comunicación y muchas veces tiene relación con la postura física y ambiente espacial que rechaza en contacto visual.

✓ **Motivación**

Cuando una persona cumple con satisfacción los objetivos trazados es necesario ofrecerle una retroalimentación de forma pronta, concreta y sincera para motivar y consolidar sus esfuerzos por ser eficiente. También se debe tomar en cuenta que pensar que el problema y la persona son lo mismo invita a más problemas; más allá de las acusaciones y amenazas se debe influir en los miembros de la comunidad para que éstos quieran corregir lo que hacen mal.

La motivación está estrechamente ligada al liderazgo porque es dirigir un cambio en el comportamiento de las personas, demostrando que es un elemento importante en la compañía y merece ser reconocido por los logros que obtenga. Existe el líder motivacional que trabaja con entusiasmo, lealtad, pasión y compromiso de perseguir un objetivo definido.(Ugoani, 2015)

Motivación viene de la palabra 'motivo' que significa necesidades, deseos o impulsos dentro de los individuos. Es el proceso de estimular a la gente a las acciones para lograr las metas. En el contexto de la meta del trabajo los factores psicológicos que estimulan el comportamiento de la gente pueden ser.

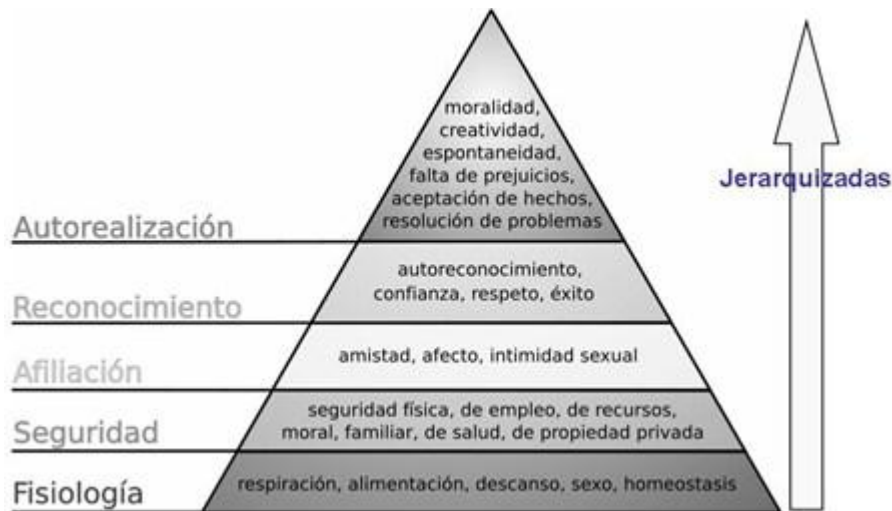
- ✓ Deseo de dinero éxito
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Satisfacción laboral
- ✓ Trabajo en equipo

(Motivación de personal, 2008) Una de las funciones más importantes de la gestión es crear la voluntad entre los colaboradores para que realicen su trabajo. Por lo tanto, el papel de un líder es despertar interés en el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo. El proceso de motivación consta de tres etapas:

- ✓ Una necesidad sentida o unidad
- ✓ Un estímulo en el que hay que despertar las necesidades
- ✓ Cuando las necesidades se satisfacen, la satisfacción o realización de metas.

La Jerarquía de Necesidades de Maslow contiene cinco niveles que suelen moldear los estilos de motivación en una organización. Para motivar a los colaboradores, una organización debe subir la pirámide de las necesidades para asegurar que todas las necesidades de un colaborador se cumplan. (50Minutos.es, 2016)

Gráfico 3: Pirámide de Maslow



Frederick Herzberg planteó que es lo que produce la satisfacción en el trabajo a las personas, refiriéndose a algunos factores que producen insatisfacción y desmotivación al no estar presentes, pero al presentarse no producen lo contrario. (Vera, 2013)

Estableció la existencia de dos tipos de factores.

Factores Higiénicos

Donde se encuentra el salario, las buenas relaciones con el jefe, las buenas relaciones con los compañeros, la organización de la empresa, las instalaciones, el horario, las vacaciones, etc.

Factores Motivadores.

Tenemos el grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, la creatividad, etc.

Los factores que desmotivan pueden estar relacionados directamente con otros que motivan, lo cual significa que una empresa no alcanzará que aumente la motivación insistiendo constantemente en los factores motivadores, sino desapareciendo del camino a factores desmotivadores.

(John Cunningham Wood & Wood, 2004) en su libro sobre Elton Mayo cuenta como Mayo desarrollo la teoría de Hawthorne que teoriza, que los colaboradores son más productivos cuando saben que su trabajo está siendo medido y estudiado. Además que se dio cuenta que el talento humano era más productivo cuando se le proporcionaba retroalimentación relacionada con los estudios y se les permitía aportar información al proceso de trabajo. Los trabajadores necesitan un reconocimiento por un trabajo bien hecho y la tranquilidad de que su opinión es importante en el lugar de trabajo para estar motivados para realizar.

La motivación surge como una opción ante los conflictos, la escases de razonamiento entre personas, la desmotivación, productividad baja y desinterés en el personal por mejora; como alternativa para la mediación entre las partes interesadas (gerente, personal de apoyo) se establece la motivación como una necesidad de mejorar la capacidad de interés en el talento humano. (Núñez, Martín-Albo, Paredes, Rodríguez, & Chipana, 2011)

Los gerentes tienden a tener muchos conceptos erróneos acerca de la motivación, es importante evaluar y comprender tales conceptos erróneos. En un esfuerzo por convertirse en administradores más eficaces y no perpetuar mitos sobre la motivación. Generalmente hacemos suposiciones incorrectas sobre lo que motiva a los colaboradores (Bayardo, 1977).

✓ **Trabajo en equipo**

Trabajar en equipo no es otra cosa que se sacar lo mejor de cada miembro del equipo para lograr llegar a las metas propuestas de una manera más rápida y efectiva.

Por si sola la palabra "equipo" significa incluir a varias personas, lo cual denota que el lograr llegar al objetivo planteado será únicamente con la ayuda de todos los integrantes, sin excepciones. Será como un partido de fútbol; cada uno de los miembros el equipo deberán estar en una misma sintonía y colaborar juntos para alcanzar el triunfo. El jugador de fútbol jamás debe jugar de forma individual, debe darse cuenta que es una parte fundamental de un equipo.

Generalmente se piensa que el trabajo en equipo es solamente reunir un conjunto de personas, pero su significado va mucho más allá.

(Castro et al., 2013) dice que el trabajo en equipo es COMPROMISO, no simplemente un proceso estratégico que la organización ejecuta para lograr una meta en común. Es muy importante que haya liderazgo, responsabilidad, armonía, voluntad, organización, creatividad, y total cooperación entre cada uno de los integrantes. Este equipo o grupo además debe estar bajo la supervisión de un líder, quien se encargará de coordinar las actividades y hacer que ciertas reglas se cumplan por parte de los colaboradores.

Para el éxito de una empresa, es muy importante y depende en gran medida de los colaboradores su capacidad de comunicarse, compenetrarse y comprometerse con la empresa. Cuando los colaboradores realizan un buen trabajo en equipo, las tareas se realizan con eficiencia y rapidez.

No obstante, el lograr que los integrantes de un mismo grupo lleguen a un entendimiento con el fin de llegar a una conclusión, no es tarea fácil.

Como individuos todos tienen formas de pensar muy distintas en relación con otros, y muchas veces cree que cada punto de vista debe imperar al de nuestro colega. La clave del éxito está en llegar a un equilibrio y poder desempeñar las habilidades dentro de un equipo de personas con distintas formas de pensar, con diferentes habilidades y con una predisposición al trabajo diferente a la propia. (Lombana et al., 2014).

Se debe diferenciar lo que significa "trabajar en equipo" y "equipo de trabajo". Un par de conceptos que guardan relación, pero cuyo significado es diferente para ambos.

Al hablar de equipo de trabajo, se hace referencia al grupo humano como tal, en donde las habilidades y destrezas serán las que lleven a la meta propuesta. Los miembros deberán tener una buena organización, una mentalidad abierta y un dinamismo enfocado con la visión y misión de la organización.

(Ander-Egg, 2001) dice que el integrante de un equipo de trabajo debe ser productivo para alcanzar óptimos resultados, trabajar centrado en los procesos para conseguir las

metas, llegar a integrarse con los demás miembros del equipo, mostrar creatividad cuando sea el momento de dar solución a un problema, mostrar tolerancia hacia los demás, saber escuchar a sus compañeros y aceptar las diferencias, dejar de lado las discusiones que separen al equipo y más que buscar ser eficaz, debe ser eficiente.

Las organizaciones han ido teniendo grandes cambios importantes que han generado diferentes maneras colaborativas y cooperativas de trabajar en equipo. El trabajo profesional se podía hacer en gran medida individualmente y en relativo aislamiento, actualmente es necesario dos o más colaboradores interactúen para lograr las metas planteadas. (Stone, 2004).

Cuando se considera la competencia de trabajo en equipo se debe integrar una serie de otras competencias que incluyen la de comunicación, las relaciones sociales en conjunto para alcanzar metas según la teoría de (Hackman & Johnson, 2013).

El equipo es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común. Dentro de un equipo, las personas son diferentes por su singularidad, carácter, temperamento, comportamientos y sistema de valores. El líder del equipo tiene que proporcionar un enfoque y una dirección al miembro del equipo y motivarlos a trabajar como equipo para alcanzar su meta objetivo o deseo. En una sociedad multicultural, es muy difícil trabajar con diferentes personas con diferentes mentalidades. Existen técnicas que ayudan a mejorar la habilidad para trabajar en equipo y esas son las 5cs que serán útiles en cualquier circunstancia. (Salas, Bowers, & Edens, 2001)

- **Comunicación:** La buena comunicación es la parte esencial de cualquier trabajo de equipo. Es un proceso básico dentro de cualquier organización. La comunicación debe ser precisa y rápida. La falta de comunicación efectiva puede aumentar la desmotivación dentro de un equipo. Cada decisión, cambios, rol y responsabilidad deben comunicarse de manera correcta. Habrá discusión, desacuerdo y conflicto en el equipo, pero debe manejar con honestidad para mantener el espíritu de equipo. Ningún miembro del equipo debe sentir ninguna duda de poner sus puntos de vista, ideas y desacuerdos con el líder del equipo.

- **Cooperación:** Es un latido de cualquier trabajo de equipo. La falta de cooperación traerá solamente el fracaso a cualquier trabajo de equipo. La cooperación es el resultado de una buena comunicación y requiere claridad y confianza. Algún miembro del equipo del tiempo apenas no apoya a su líder o a sus subordinados. Es otra vez sólo porque la falta de comunicación de gran alcance. Si hay algún problema dentro de un equipo, entonces tiene que resolver lo antes posible para mantener la plena cooperación dentro de un equipo.
- **Contribución:** El miembro del equipo debe entender su papel dentro de un equipo y tener más comprensión sobre cómo contribuye al objetivo del equipo. Cada miembro del equipo debe darse cuenta de que todos tenemos una mentalidad diferente y la habilidad y las habilidades que se requieren para lograr el objetivo colectivo. Si algún miembro del equipo comienza a sentirse como menos importante o no dar lo mejor posible, entonces puede crear problemas de relación dentro de una organización. Si está sucediendo dentro de dos personas, entonces debe ser la dirección del líder del equipo. Así que tenemos que preguntarnos que estamos contribuyendo a nuestro equipo por igual? O estoy elevando el nivel de mi contribución en el equipo?
- **Confianza:** Es la llave a cualquier buena relación. Nadie es perfecto y se tiene que entender esa realidad. No se puede poner gran presión en el colega para su mejor rendimiento, pero se puede esperar que tengan su mejor rendimiento y comunicarse con ellos claramente. Cada uno no puede ir con el mismo paso así que necesitamos entender el límite de la gente y animarlos a hacerlo más eficaz.
- **Compromiso:** Todos los miembros del equipo deben comprometerse con su objetivo común. Todo el mundo necesita entender su papel y el valor de su objetivo de deseo y comprometerse a ella. La falta de compromiso sólo lleva en el camino hacia el fracaso. Un líder debe comprometerse a elevar su equipo en diferentes niveles y crear más futuros líderes. El equipo necesita saber que el trabajo que están haciendo es importante y valorado en la organización. Y cada compromiso debe ser 100%.

El trabajo en equipo cuenta con ventajas significativas que ayudarán a mejorar los procesos y la efectiva administración del tiempo.

- Trabajar en equipo aumenta la posibilidad de recolección de conocimientos nuevos por parte de otros profesionales de distintas áreas que ellos dominan.
- Será más fácil encontrar respuesta a las dudas, y se podrá ampliar el panorama de lo desconocido.
- Cuando e trabajo con criterios diferentes disminuye el desinterés y aumenta la pro actividad.
- La innovación estará presente en el grupo de trabajo con equipos eficientes.
- Equipos de trabajo en armonía producen resultados de calidad.

(Baixench, 2016) menciona que un trabajo en equipo eficiente se logra a través de un proceso largo que se debe originar en edades tempranas, para crear gerentes capaces de crear principios en su organización.

✓ **Delegación**

El arte de saber delegar es cada vez más una necesidad dentro de una organización, en particular en lo que respecta a su gestión. A pesar de que el liderazgo es una característica muy apreciada y requerida por los agentes de empleadores, de alguna manera está relacionado con la delegación.

Una de las más potentes herramientas de ayuda en la organización del trabajo y la gestión del tiempo es la delegación. Conceptualmente es la transferencia de autoridad y responsabilidad para llevar a cabo una tarea que, de acuerdo con el delegante, será ejecutado correctamente por el delegado. (Fardella Rozas, 2013).

Las razones para la delegación no tratan sólo a la productividad sino también a la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la motivación, la formación, las funciones de enriquecimiento, etc.

Los gerentes deben saber delegar de acuerdo a las capacidades de sus colaboradores, vigilando periódicamente el progreso de las tareas, definiendo los tipos de informe que

desea, periodicidad, etc.

Según (Ponce, 1992) la delegación es un ganar-ganar apropiadamente cuando haya terminado, sin embargo, eso no significa que el gerente deba delegar sin ninguna razón aparente. Para determinar cuándo la delegación es la más apropiada hay cinco preguntas claves que se deben hacer antes:

1. ¿Hay alguna otra persona que tenga o pueda recibir la información o experiencia necesaria para completar la tarea?
2. ¿Tiene interés en proporcionar una oportunidad para crecer y desarrollar habilidades de otra persona?
3. ¿Es esto una cola de tareas se repite, de manera similar, en el futuro?
4. ¿Tienes suficiente tiempo para delegar el trabajo de manera efectiva? El tiempo debe estar disponible para la formación adecuada, para las preguntas y respuestas, las oportunidades para comprobar el progreso, y para la reanudación si es necesario.
5. ¿Es una tarea que no debo delegar? Las tareas críticas para el éxito a largo plazo (por ejemplo, contratar a las personas adecuadas para su equipo) necesitan realmente su atención.

Si las preguntas son positivas se debe considerar apropiada la delegación de actividades.

Como gerentes es necesario saber manejar una adecuada delegación de funciones, al delegar efectivamente, se tiene que encontrar el equilibrio entre dar suficiente espacio para que las personas utilicen sus habilidades para lograr el mejor efecto, mientras siguen supervisando y apoyando estrechamente para asegurar que el trabajo se realiza de manera correcta y efectiva (Fardella Rozas, 2013)

Estrechamente relacionada a la delegación está la administración del tiempo que no es otra cosa que analizar el uso de este recurso de forma correcta y hacer uso de la misma eficaz y oportunamente.

(Guillén, 2013) en su libro “Administración y planificación del tiempo: La gestión empresarial” menciona que manejar de manera correcta el tiempo enseña a dar valor a la vida profesional y permite enfocarse en aumentar la capacidad de producción de la

organización.

A lo largo de la investigación se encontró con diversas habilidades y competencias gerenciales que son de suma importancia en la gestión, se han analizado según las necesidades de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.

4. METODOLOGÍA

Para esta investigación se utilizó un enfoque de tipo cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo porque se buscó información en profundidad para tener conocer más del tema, se caracterizó las competencias gerenciales requeridas en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, y cuantitativo debido a que se utilizó técnicas estadísticas para tabular las encuestas y validar sus resultados.

Investigación de campo

El desarrollo de este tema, tendrá un proceso de investigación de campo porque se estará en contacto directo con el problema, puesto que la investigación se desarrolla en el lugar de los hechos, es decir en las diferentes organizaciones de los sectores productivos, de la ciudad de Ambato, además se realizaron las entrevistas con los gerentes obteniendo información y antecedentes referentes al objeto de estudio las mismas que sirvieron para buscar una solución efectiva.

Investigación documental o bibliográfica

Se utilizó además la investigación documental, debido a que se tomó como referencia varios artículos que sirvieron de guía para la elaboración del trabajo

Investigación correlacional

En el trabajo se utilizó la investigación correlacional debido a que se midió la relación que existe entre las dos variables como son: los sectores productivos de la provincia de Tungurahua y las competencias gerenciales.

Para esto se utilizó el instrumento estadístico de Rho Spearman que ayudó a conocer la relación entre ambas variables.

Investigación exploratoria

En el documento se realizó una investigación de tipo exploratoria debido a que se investigó cuáles son las competencias gerenciales que poseen los gerentes de los sectores productivos que el gobierno actual está incentivando en la matriz productiva de la provincia de Tungurahua, para ello se contó con la participación de la Cámara de Comercio de Ambato con el propósito de realizar la investigación con los sectores afiliados a la misma.

Población y muestra

Para determinar la población de la presente investigación se tomó en cuenta a los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua afiliados a la cámara de comercio.

Tabla 1 Población

| SECTORES | TOTAL |
|---|--------------|
| Metalmecánica | 55 |
| Turismo | 10 |
| Farmacéutica | 19 |
| Petroquímica | 42 |
| Cadena agroforestal y productos elaborados | 6 |
| Cuero y calzado | 45 |
| Alimentos frescos, procesados e industrializados y bebidas | 132 |
| Textil | 67 |
| Tecnología y software | 18 |
| TOTAL | 394 |

Fuente: Cámara de Comercio de Ambato

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

En la investigación proporciona una población finita ya que se conoce con precisión el

número de elementos que serán objeto de estudio.

Muestra

Tomando como base la población 394 se calculó la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

Remplazando

Simbología:
n= tamaño de la muestra
E= coefeciente de error
N= tamaño de la poblacion

$$n = \frac{394}{0.05^2 (394 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{394}{(0.0025)(393) + 1}$$

$$n = \frac{394}{1.9825}$$

$$n = 199$$

De los 199 participantes se procedió a sacar una regla de tres de cada sector para poder determinar el porcentaje de cada uno, y a la vez conocer el número de participantes a encuestar de cada sector como muestra la tabla

Tabla 2: Muestra

| SECTORES | TOTAL | % | MUESTRA |
|--|------------|------------|------------|
| Metalmecánica | 55 | 13.95 | 28 |
| Turismo | 10 | 2.54 | 6 |
| Farmacéutica | 19 | 4.82 | 9 |
| Petroquímica | 42 | 10.66 | 22 |
| Cadena agroforestal y productos elaborados | 6 | 1.52 | 3 |
| Cuero y calzado | 45 | 11.41 | 23 |
| Alimentos frescos, procesados e industrializados y bebidas | 132 | 33.5 | 66 |
| Textil | 67 | 17 | 33 |
| Tecnología y software | 18 | 4.6 | 9 |
| TOTAL | 394 | 100 | 199 |

Fuente: Cámara de Comercio de Ambato

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Se utilizó la técnica de la encuesta estructurada, para los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, a través de un instrumento como es el cuestionario de preguntas, las mismas que serán entregadas en forma personal; para luego registrarlas una a una en el programa SPPS y obtener los resultados para su análisis e interpretación y presentación.

El cuestionario está formado por 18 preguntas elaboradas con la escala de Likert, las mismas que identifican las competencias gerenciales en la tabla 3.

Tabla 3: Competencias gerenciales

| Competencias Gerenciales | |
|--------------------------|--------------------|
| Cognitiva | Toma de decisiones |
| Emocionales y sociales | Motivación |
| | Trabajo en equipo |
| | Comunicación |
| Técnicas o de gestión | Gestión de tiempo |
| | Liderazgo |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Se validó a través del cálculo del Alfa de Cronbach que permite valorar la fiabilidad de una herramienta de medida a través de un grupo de ítems que se espera que se midan en un mismo esquema.

La validez de este instrumento se refiere a que cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 mayor garantía de fiabilidad se tiene.

George y Mallery (2003) sugieren las siguientes escalas para evaluar los coeficientes.

Tabla 4: Escalas de alfa de Cronbach

| | | |
|------------------|-----------|--------------|
| Coeficiente alfa | Mayor a 9 | Excelente |
| Coeficiente alfa | Mayor a 8 | Bueno |
| Coeficiente alfa | Mayor a 7 | Aceptable |
| Coeficiente alfa | Mayor a 6 | Cuestionable |
| Coeficiente alfa | Mayor a 5 | Pobre |
| Coeficiente alfa | Menor a 5 | inaceptable |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Tabla 5: Resumen del procedimiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válidos | 199 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 199 | 100,0 |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Tabla 6: Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,895 | 18 |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis: Se obtuvo una respuesta de 0,895, lo cual indica que el test es válido para recolectar la información.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Tabulación sector metalmecánico

1. Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización.

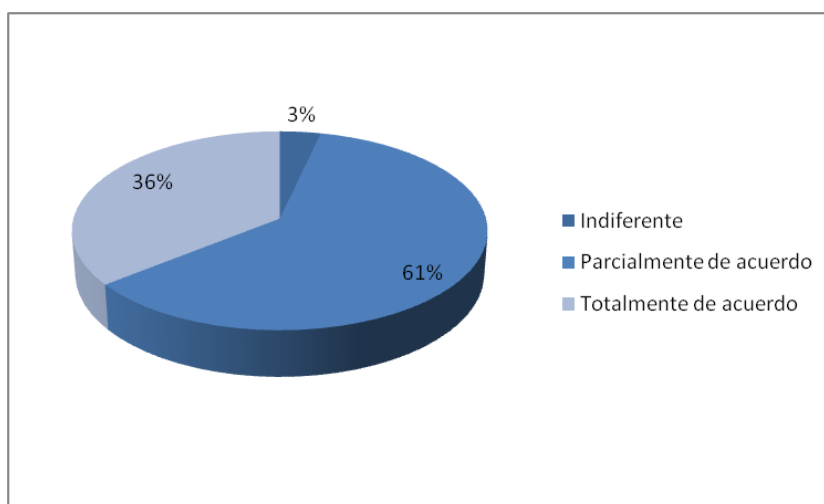
Tabla 7: Delegación e involucramiento de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 3.6 | 3.6 |
| De acuerdo | 17 | 60.7 | 64.3 |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 35.7 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 4: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% reacciona indiferente a delegar e involucrar a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización, el 61% manifiesta que está parcialmente de acuerdo y el 36% señala que está totalmente de acuerdo.

Por lo expuesto anteriormente se evidencia que los gerentes delegan a sus colaboradores la responsabilidad formal para realizar actividades específicas, que exige cambiar la manera de pensar y actuar frente a lo tradicional, de este modo al recibir una tarea nueva mejora los conocimientos del que la asume y asegura que el trabajo se efectúe a tiempo y por la persona que tiene la experiencia o el interés en el tema.

2. Permite que sus colaboradores decidan por sí mismos.

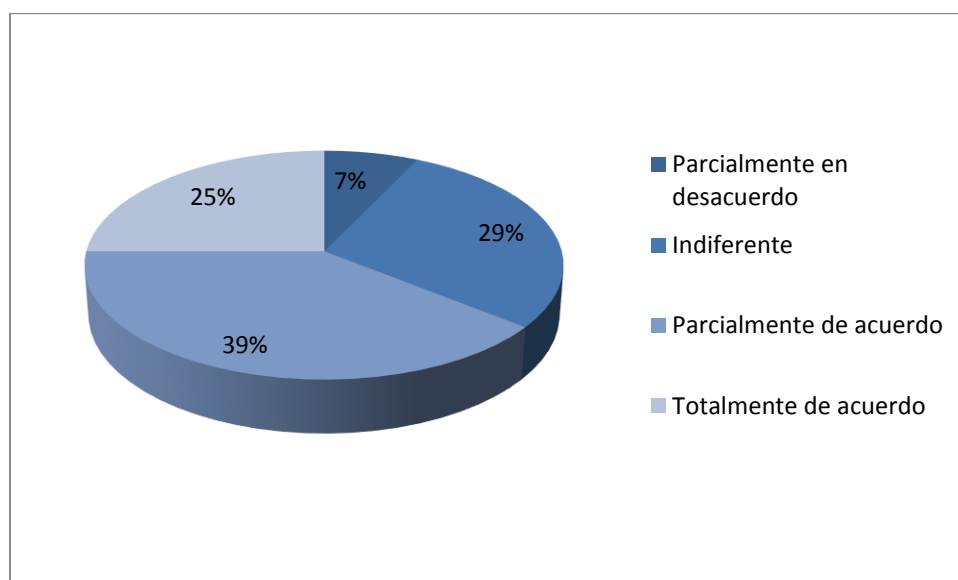
Tabla 8: Toma de decisiones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 2 | 7.1 | 7.1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8 | 28.6 | 35.7 |
| De acuerdo | 11 | 39.3 | 75.0 |
| Totalmente de acuerdo | 7 | 25.0 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 5: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 7% señala que está parcialmente en desacuerdo en permitir a los colaboradores decidir por sí mismos, el 29% reacciona indiferente a esta pregunta, el 39% manifiesta que está parcialmente de acuerdo y el 25% responde que está totalmente de acuerdo en que los colaboradores decidan en actividades relacionadas con su trabajo. Los colaboradores del sector metalmecánico ocasionalmente toman decisiones libremente sin la participación del gerente, con lo que hay una definición de un liderazgo liberal donde el gerente en ocasiones deja a libertad de sus colaboradores las decisiones de la organización, sin establecer en que ocasión es adecuado o no dejar que los colaboradores tomen sus propias decisiones.

3. Ordena y espera obediencia de sus colaboradores.

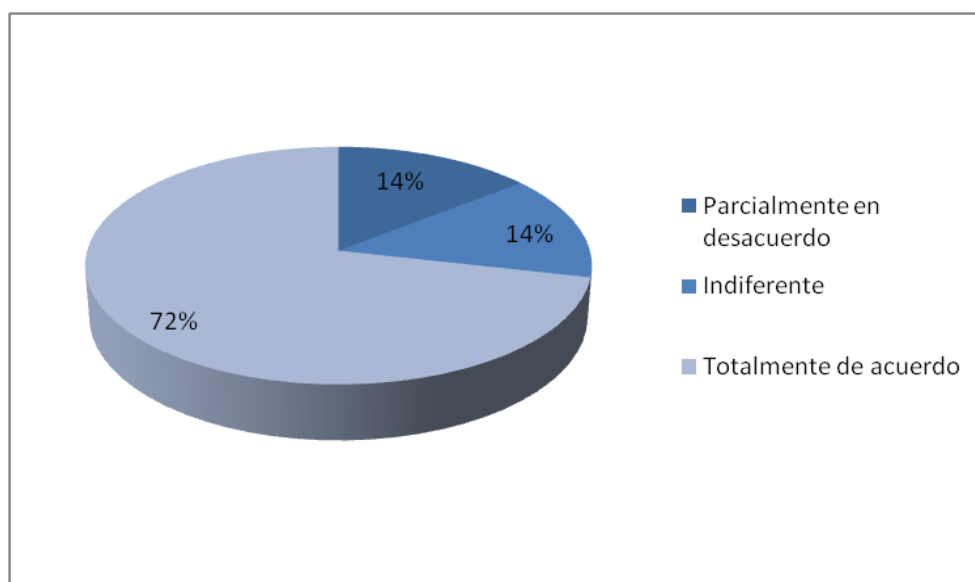
Tabla 9: Cumplimiento de órdenes

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------|----|-------|----------------|
| En desacuerdo | 4 | 14,3 | 14.3 |
| ni en Ni de acuerdo ni en | 4 | 14,3 | 28.6 |
| Totalmente de acuerdo | 20 | 71,4 | 100.0 |
| Total | 28 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 6: Cumplimiento de órdenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 14% señala que está parcialmente en desacuerdo en ordenar y esperar obediencia de los colaboradores, el 14% señala sentirse indiferente y el 72% reacciona que está totalmente de acuerdo en mandar y esperar obediencia.

Se puede evidenciar que los gerentes imponen las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo. Claramente se encasillan en un liderazgo autocrático donde la participación de los colaboradores pasa a ser irrelevante para la toma de decisiones.

4. Crea en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo.

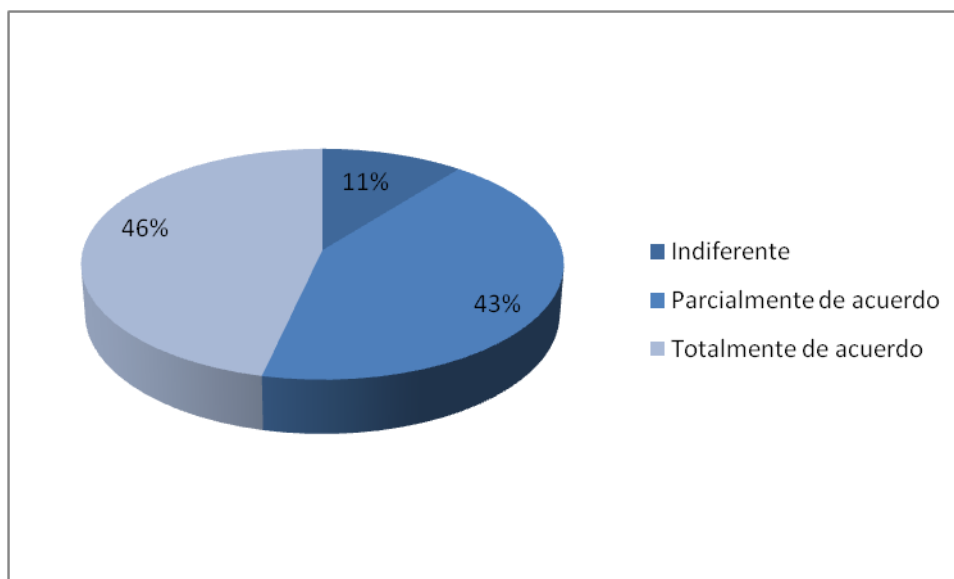
Tabla 10: Ambiente de trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 10.7 | 10.7 |
| De acuerdo | 12 | 42.9 | 53.6 |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 46.4 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 7: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

De los encuestados el 11% responde a la pregunta que se siente indiferente a crear en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo y compromiso en la organización, 43% menciona que está parcialmente de acuerdo y el 46% señala que está totalmente de acuerdo. Se puede evidenciar que crear un compromiso organizacional es de importancia para los gerentes del sector metalmecánico, contando con personas que trabajen no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general. Contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

5. Está comprometido en su misión y su visión para una mejor gestión.

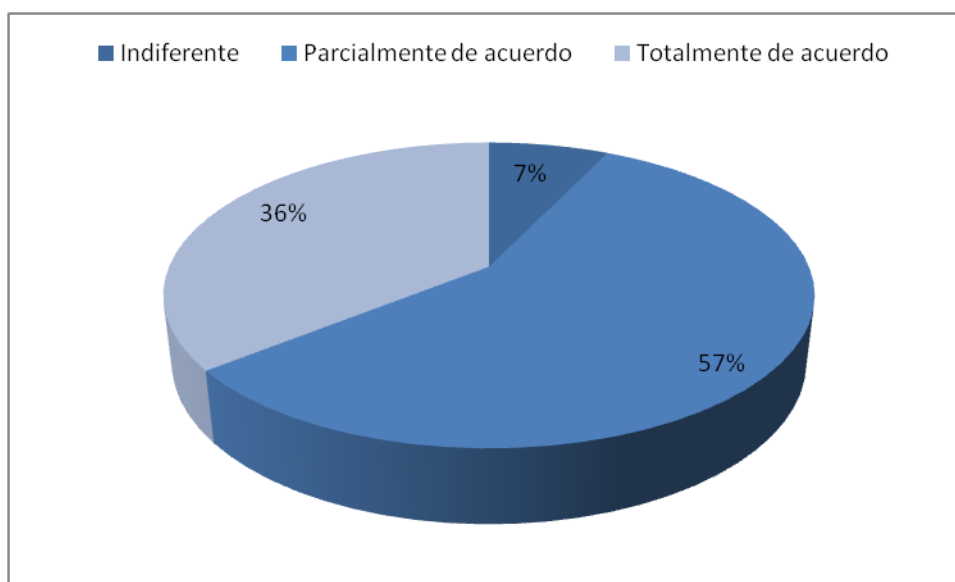
Tabla 11: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 7.1 | 7.1 |
| De acuerdo | 16 | 57.1 | 64.3 |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 35.7 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 8: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 7% señala sentirse indiferente en estar comprometido con la misión y visión de la organización, el 57% responde que está de acuerdo y el 36% opina que está totalmente de acuerdo

La gerencia se identifica con la organización, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso con la empresa significa identificarse con la misión y visión como parte de ser un mejor líder gestionando más adecuadamente la organización.

6. Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

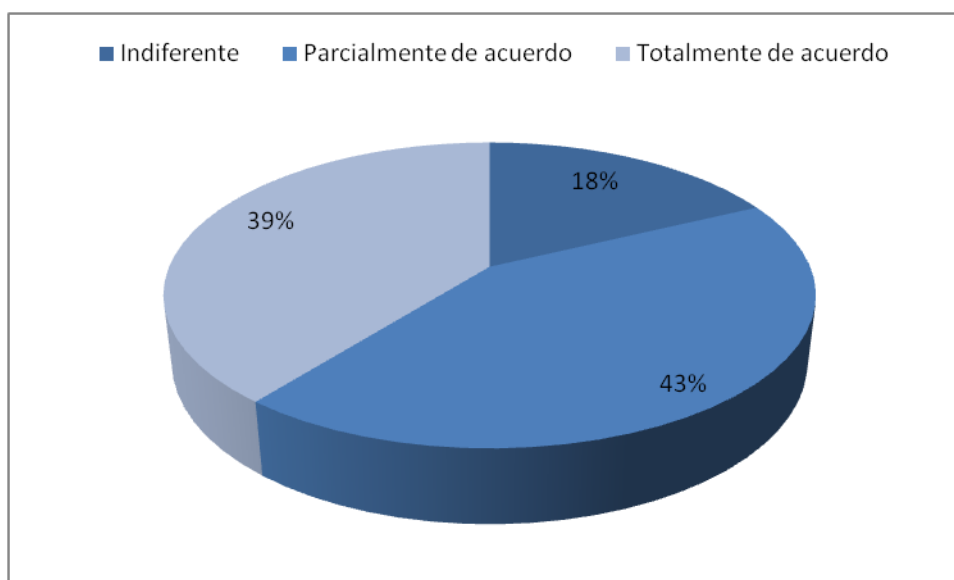
Tabla 12: Capacidad para comunicarse

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 17.9 | 17.9 |
| De acuerdo | 12 | 42.9 | 60.7 |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 39.3 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 9: Capacidad para comunicarse



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 18% señala indiferente a tener la capacidad para poder comunicarse, el 43% señala que está de acuerdo y el 39% señala que está totalmente de acuerdo en poseer la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

La comunicación es fundamental para los gerentes, tienen la capacidad de comunicarse y comprenden la importancia de tener esta habilidad, establecer canales de comunicación efectivos con los colaboradores es esencial para el logro de las metas institucionales.

7. Posee capacidad para comunicar y expresarse con el entorno (clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación).

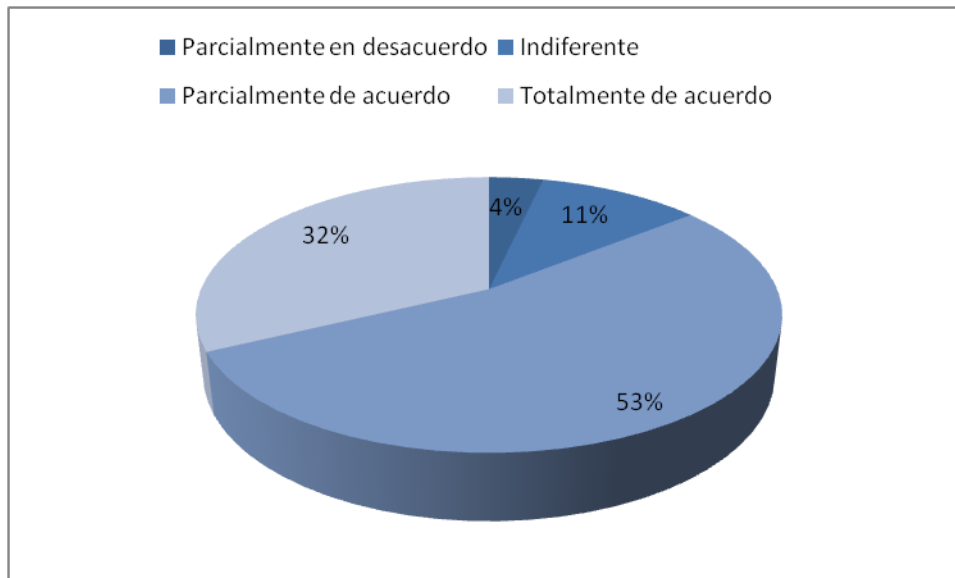
Tabla 13: Comunicación con el entorno

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 3.6 | 3.6 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 10.7 | 14.3 |
| De acuerdo | 15 | 53.6 | 67.9 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 32.1 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 10: Comunicación con el entorno



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 4% señala que está parcialmente en desacuerdo en poseer capacidad para comunicar y expresarse con el entorno (clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación), el 11% responde indiferente a esta pregunta, el 53% señala está de acuerdo, y el 32% opina estar totalmente de acuerdo.

La comunicación externa no está permitiendo que el gerente forme un lazo integrador entre la organización y el entorno negándose así la cooperación necesaria para la realización de los objetivos de la empresa.

8. Genera credibilidad en sus empleados.

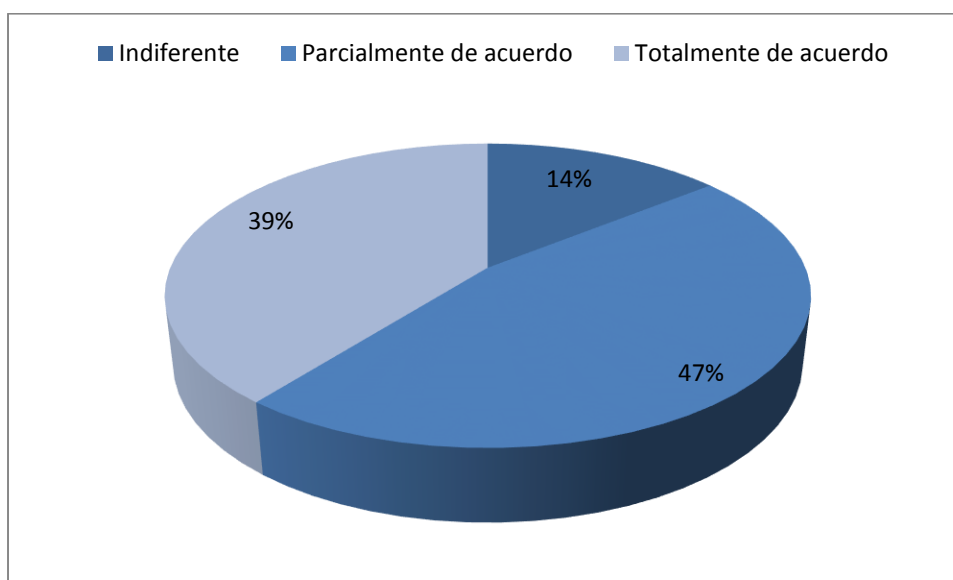
Tabla 14: Crear influencia en las personas

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 14.3 | 14.3 |
| De acuerdo | 13 | 46.4 | 60.7 |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 39.3 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 11: Crear influencia en las personas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes del sector metalmecánico encuestados el 14% reacciona indiferente a generar influencia en las personas, el 47% responde que está parcialmente de acuerdo y el 39% señala que está totalmente de acuerdo

Se evidencia con lo anterior que es importante generar confianza para que los trabajadores puedan expresarse sin miedo a decir su opinión, ha contribuido para que exista credibilidad en la gerencia, permitiendo mejorar la comunicación con cada uno de los integrantes de la organización.

9. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.

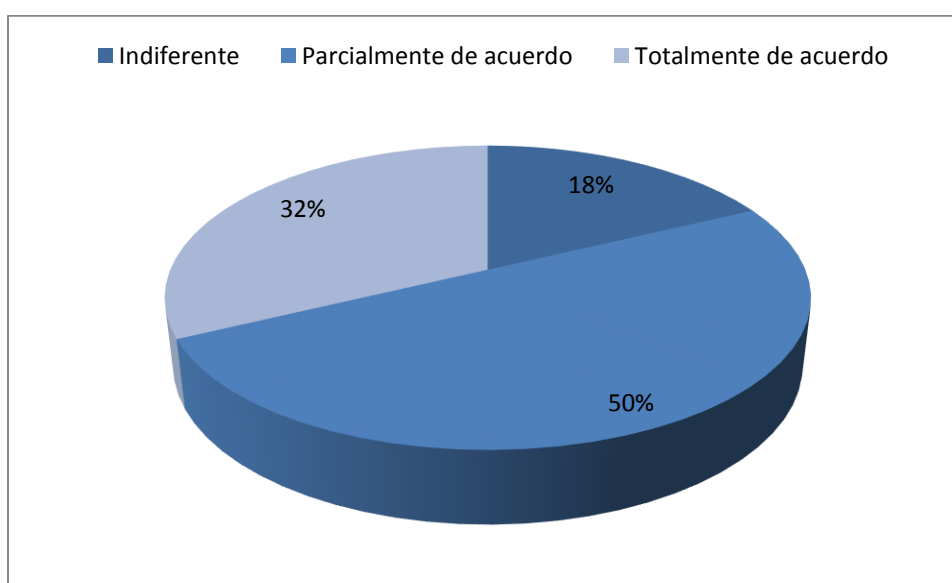
Tabla 15: Promover trabajo en equipo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 17.9 | 17.9 |
| De acuerdo | 14 | 50.0 | 67.9 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 32.1 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 12: Promover trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes encuestados el 18% menciona sentirse indiferente a promover trabajo en equipo, el 50% señala que está de acuerdo y el 32% manifiesta estar totalmente en acuerdo.

Los gerentes de este sector deben desarrollar más el trabajo en equipo, refiriéndose así a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza el grupo para lograr las metas propuestas, y orientándolos adecuada y eficazmente a sacar lo mejor de cada uno.

10. Define procesos para la gestión.

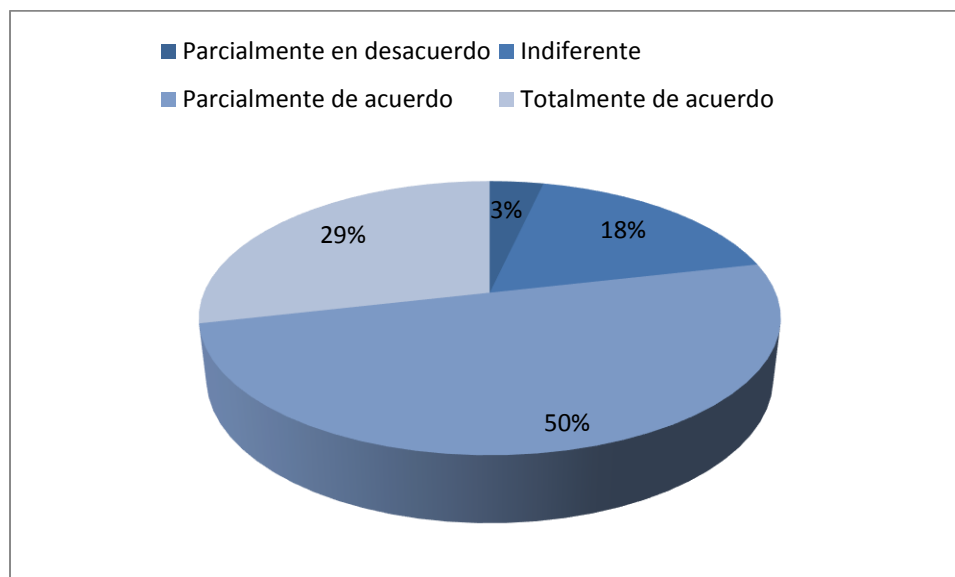
Tabla 16: Procesos de gestión

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 3.6 | 3.6 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 17.9 | 21.4 |
| De acuerdo | 14 | 50.0 | 71.4 |
| Totalmente de acuerdo | 8 | 28.6 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 13: Procesos de gestión



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% responde que está parcialmente en desacuerdo en definir procesos de gestión, el 18% señala sentirse indiferente, el 50% responde que está parcialmente de acuerdo y el 29% señala que está totalmente de acuerdo en definir procesos de gestión

La definición de procesos está dada como una forma de enfocar el trabajo de los colaboradores persiguiendo el mejoramiento continuo de las actividades de una organización, los gerentes deben desarrollar esta competencia el mejoramiento de su gestión.

11. Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.

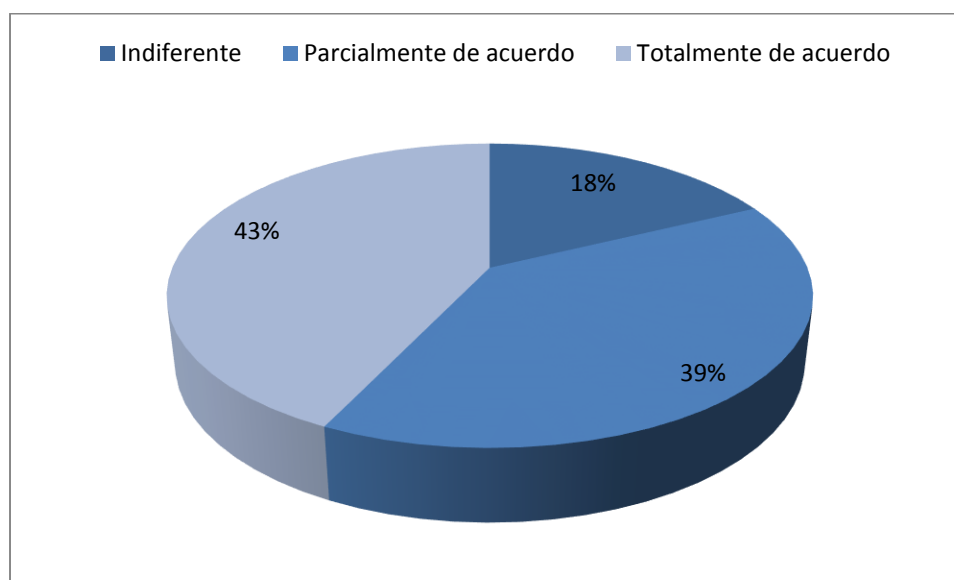
Tabla 17: Motivación al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 17.9 | 17.9 |
| De acuerdo | 11 | 39.3 | 57.1 |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 42.9 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 14: Motivación al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 18% responde indiferente a motivar al personal, el 39% señala estar parcialmente de acuerdo y el 43% señala estar totalmente de acuerdo.

El reconocimiento de los logros del personal motiva al cumplimiento y compromiso con la organización, la gerencia sabe que la motivación juega un papel importante en el cumplimiento de metas y objetivos.

12. Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados.

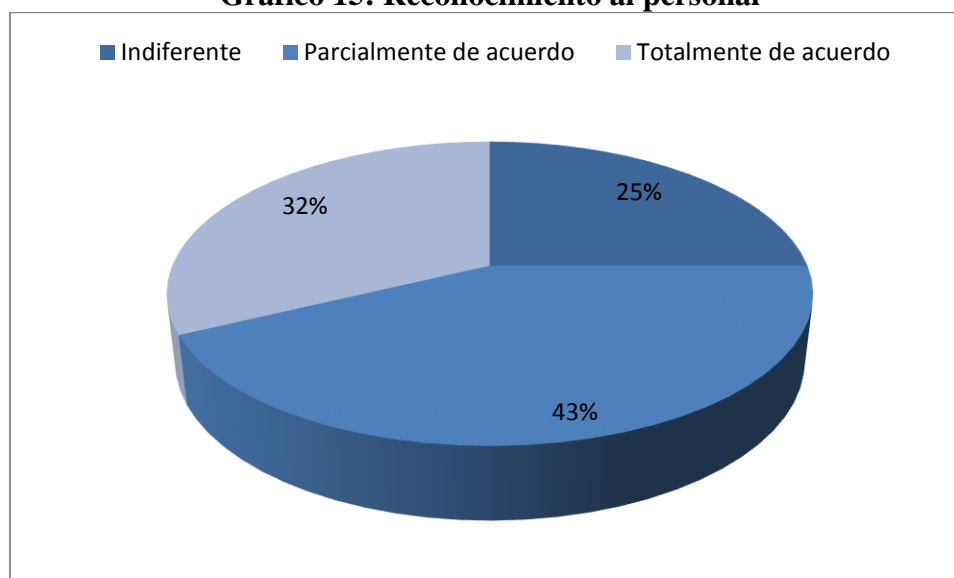
Tabla 18: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | %acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 25.0 | 25.0 |
| De acuerdo | 12 | 42.9 | 67.9 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 32.1 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 15: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 25% señala sentirse indiferente a poseer actitud positiva y reconocer a los colaboradores por los logros alcanzados, el 43% señala que está de acuerdo y el 32% menciona estar totalmente de acuerdo.

Los gerentes saben que el entusiasmo, la lealtad y los logros alcanzados de sus colaboradores se ganan mediante la motivación, el amor por el trabajo, y haciéndoles saber que su labor dentro de la empresa es importante, ya que gracias a eso la organización se mantiene en un buen ambiente laboral.

13. Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales.

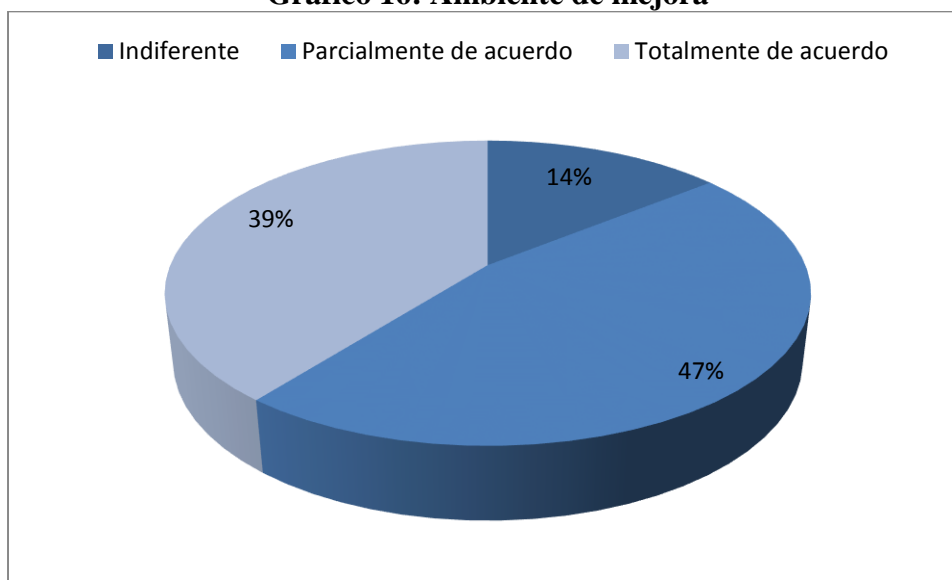
Tabla 19: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 14.3 | 14.3 |
| De acuerdo | 13 | 46.4 | 60.7 |
| Totalmente de acuerdo | 11 | 39.3 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 16: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes encuestados el 14% menciona estar indiferentes ante el generar un ambiente de mejora en la organización, el 47% señala que está de acuerdo y el 39% menciona estar totalmente en acuerdo.

Mejorar las relaciones interpersonales fomenta la confianza en los empleados, el gerente debe crear un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales fomentando confianza y seguridad en el equipo, para poder ejercer influencia en el talento humano; promoviendo entusiasmo que propicien resolver conflictos de manera más efectiva.

14. Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector.

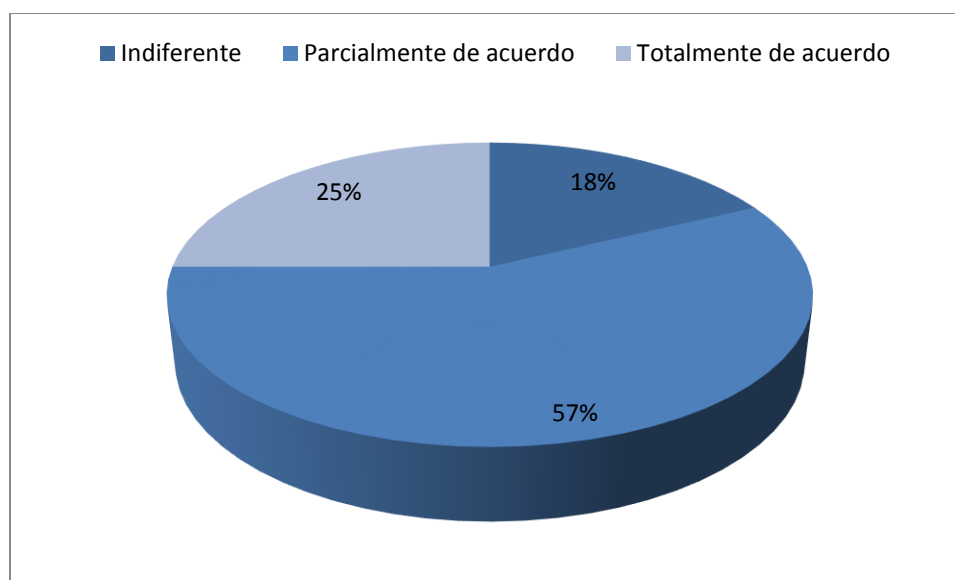
Tabla 20: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 17.9 | 17.9 |
| De acuerdo | 16 | 57.1 | 75.0 |
| Totalmente de acuerdo | 7 | 25.0 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 17: Identificación de oportunidades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 18% señala indiferente a poseer la habilidad identificar y solucionar problemas, el 57% responde que está de acuerdo y el 25% manifiesta estar en total acuerdo.

Reconocer y aprovechar las diferentes oportunidades que tiene la organización es competencia del gerente de este sector y va de la mano con las relaciones interpersonales que se crea con el entorno, asegurando la rentabilidad crecimiento y productividad.

15. Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas).

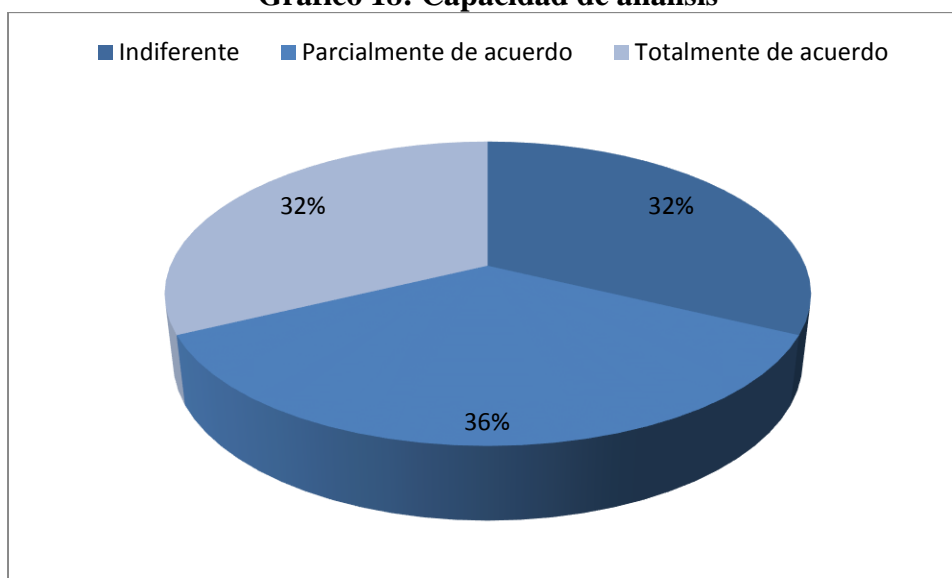
Tabla 21: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 32.1 | 32.1 |
| De acuerdo | 10 | 35.7 | 67.9 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 32.1 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 18: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 32% señala indiferente a poseer excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas), el 36% responde estar de acuerdo y el 32% manifiesta estar totalmente de acuerdo en tener la capacidad de análisis.

Es imprescindible desarrollar la capacidad de análisis teniendo varias alternativas para los diferentes escenarios que se pongan en consideración, un gerente debe poseer esa capacidad para poder tomar la decisión adecuada en bien de la organización.

16. Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

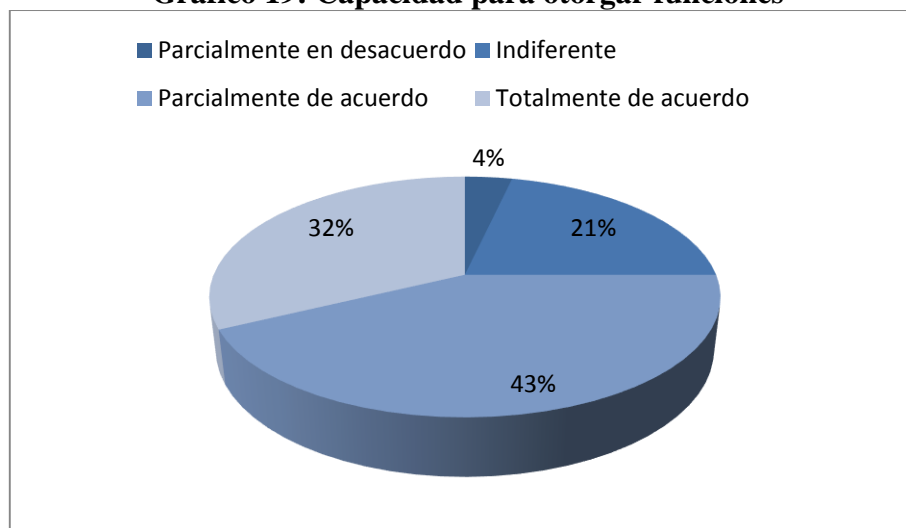
Tabla 22: Capacidad para otorgar funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 3.6 | 3.6 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 21.4 | 25.0 |
| De acuerdo | 12 | 42.9 | 67.9 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 32.1 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 19: Capacidad para otorgar funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 4% señala que estar parcialmente en desacuerdo al poseer capacidad para otorgar funciones, el 21% responde indiferente, el 43% señala está de acuerdo y el 32% manifiesta estar totalmente de acuerdo en poseer la capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

Se puede evidenciar que los gerentes no tienen una clara habilidad de delegar funciones a sus colaboradores, es necesario que se desarrolle esta habilidad que permitirá establecer el trabajo apropiado a un nivel de responsabilidad adecuado. Así se beneficiara tanto el gerente como los miembros de la organización, asegurando que el trabajo se realice a tiempo y otorgando responsabilidades.

17. Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores

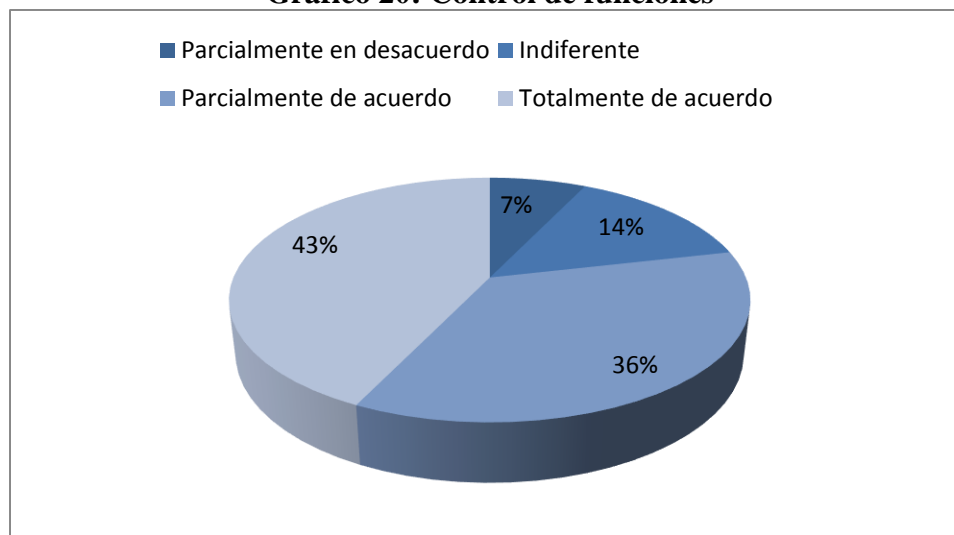
Tabla 23: Control de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 2 | 7.1 | 7.1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 14.3 | 21.4 |
| De acuerdo | 10 | 35.7 | 57.1 |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 42.9 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 20: Control de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 7% señala que están parcialmente en desacuerdo en supervisar y controlar las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores, el 14% responde indiferente, el 36% responde estar de acuerdo y el 43% menciona estar totalmente de acuerdo en controlar las funciones que delega la unidad.

No hay una clara delegación de actividades, es esencial que los gerentes pasen la responsabilidad de acciones a sus colaboradores, toda organización debe tener perfectamente establecidos los pasos de delegación indispensables para llevar adelante los objetivos propuestos. De la mano del control y la supervisión propias de la delegación.

18. Habilidad para la administración efectiva del tiempo.

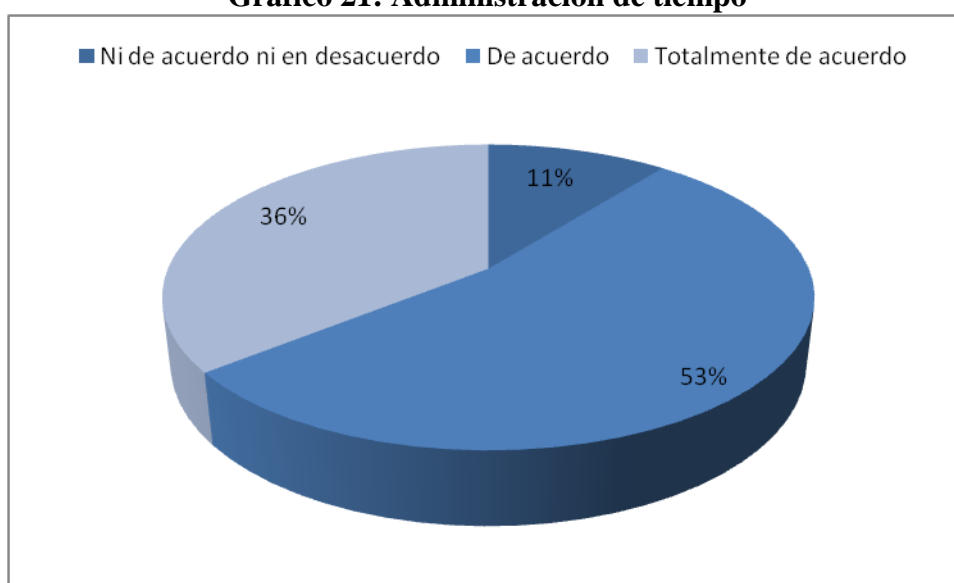
Tabla 24: Administración de tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 10.7 | 10.7 |
| De acuerdo | 15 | 53.6 | 64.3 |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 35.7 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 21: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 11% reacciona indiferente en poseer la habilidad de administrar el tiempo, el 53% señala que está de acuerdo, y el 36% manifiesta que está totalmente de acuerdo en administrar el tiempo.

La gestión del tiempo en este sector permite manejar y disponer plenamente de la planificación del tiempo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos del sector metalmecánico. Los gerentes manejan adecuadamente el tiempo evitando caer en cuellos de botella que pudieran ocasionar pérdidas de dinero.

Tabulación sector turismo

1. Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización.

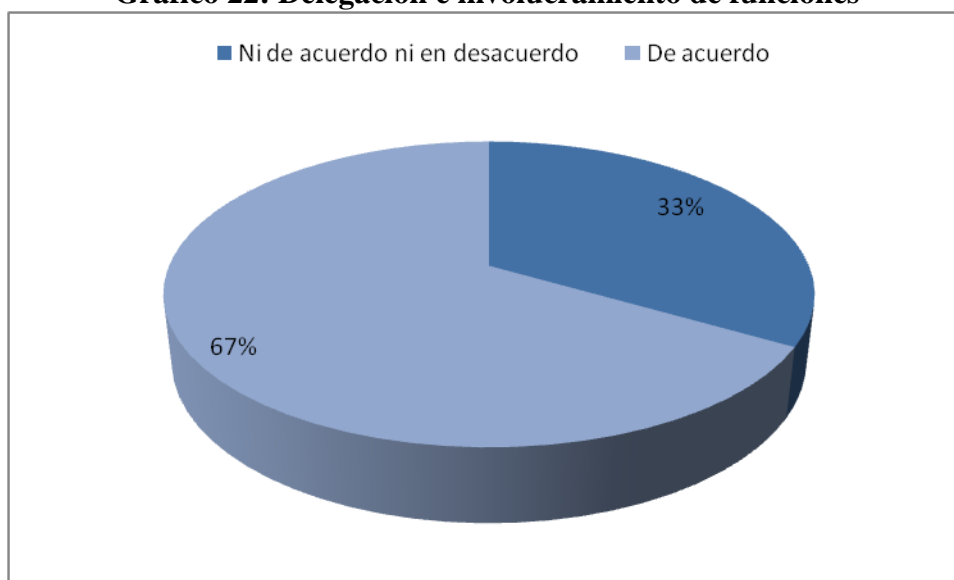
Tabla 25: Delegación e involucramiento de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 |
| De acuerdo | 4 | 66.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 22: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33.3% reacciona indiferente a delegar e involucrar al colaborador en nuevas funciones de la organización, y el 66.7% señala que está parcialmente de acuerdo.

Por lo expuesto anteriormente se evidencia que los gerentes responden que se sienten indiferentes a delegar e involucrar a sus colaboradores en las funciones de la empresa por lo cual es aconsejable que los gerentes del sector de turismo desarrollen la competencia en la cual se involucre más al personal para que las actividades sean cumplidas a cabalidad.

2. Permite que sus colaboradores decidan por sí mismos.

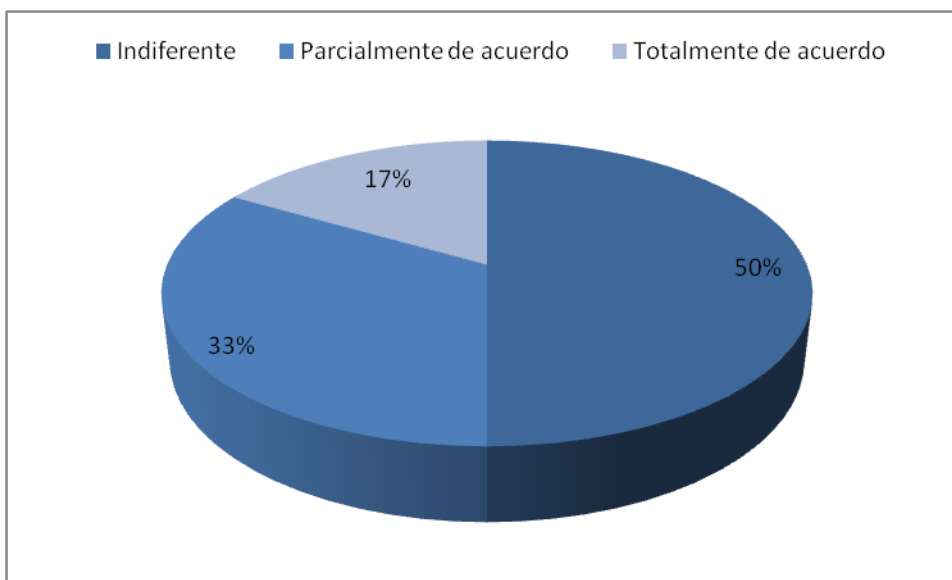
Tabla 26: Toma de decisiones

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 50.0 | 50.0 |
| De acuerdo | 2 | 33.3 | 83.3 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 23: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 50% señala estar indiferente ante el permitir que sus colaboradores decidan por sí mismos, el 33% señala estar parcialmente de acuerdo y el 17% responde estar totalmente de acuerdo.

Por lo expuesto anterior en la gráfica la mayoría de los gerentes del sector turístico mencionan que existe indiferencia en dejar que los colaboradores tomen sus propias decisiones, es recomendable que los gerentes fortalezcan las competencias de liderazgo liberal debido a que es importante que los colaboradores en ocasiones tomen decisiones en su trabajo para un mejor desempeño personal.

3. Ordena y espera obediencia de sus colaboradores.

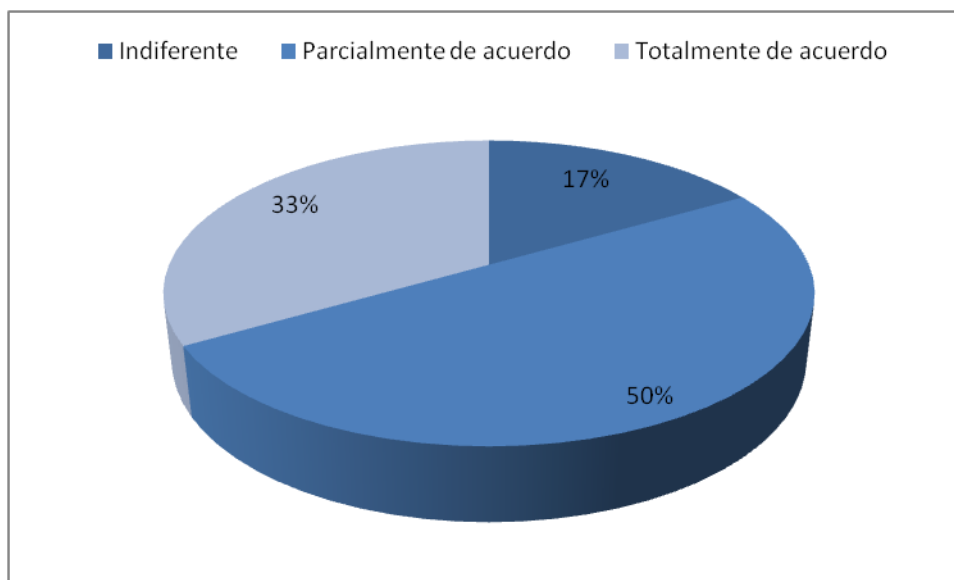
Tabla 27: Cumplimiento de órdenes

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 16.7 | 16.7 |
| De acuerdo | 3 | 50.0 | 66.7 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 24: Cumplimiento de órdenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 17% reacciona indiferente a ordenar y esperar que sus colaboradores obedezcan, el 50% señala que está parcialmente de acuerdo y el 33% señala estar totalmente de acuerdo.

Los gerentes del sector de turismo son líderes autocráticos debido a que ellos esperan que sus colaboradores cumplan con sus órdenes, aunque tenemos definido el rol de este gerente en cuanto a liderazgo no debemos dejar de lado que en ciertas ocasiones es bueno dejar que los colaboradores decidan por sí mismos.

4. **Crea en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo.**

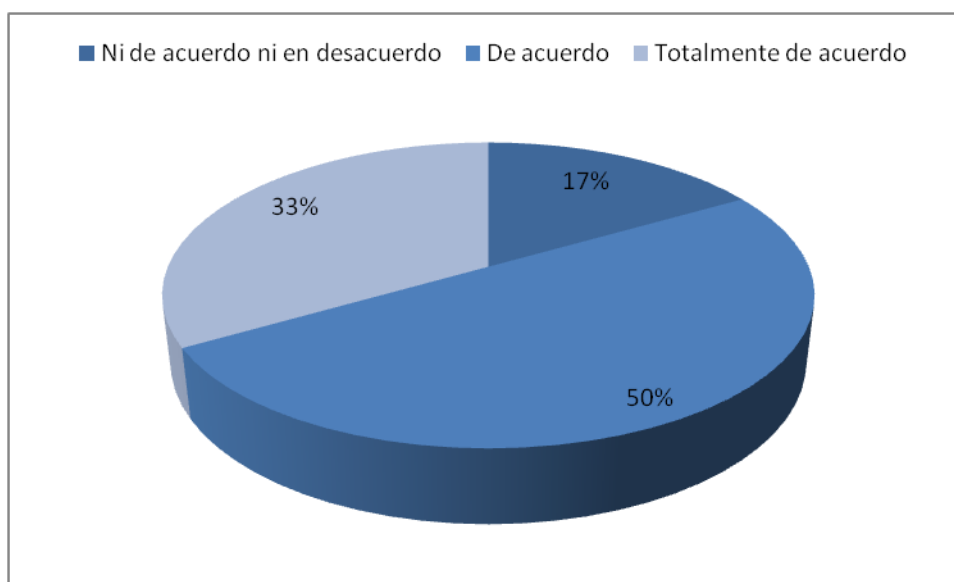
Tabla 28: Ambiente de trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 16.7 | 16.7 |
| De acuerdo | 3 | 50.0 | 66.7 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 25: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% responde estar totalmente en desacuerdo en crear en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo, el 50% señala que está parcialmente de acuerdo y el 17% responde estar totalmente de acuerdo.

Se puede evidenciar que los gerentes del sector turístico reaccionan indiferente a crear un ambiente de entusiasmo en la organización por lo cual es importante desarrollar en los gerentes esta competencia, para que los colaboradores puedan desenvolverse de mejor manera.

5. Está comprometido en su misión y su visión para una mejor gestión.

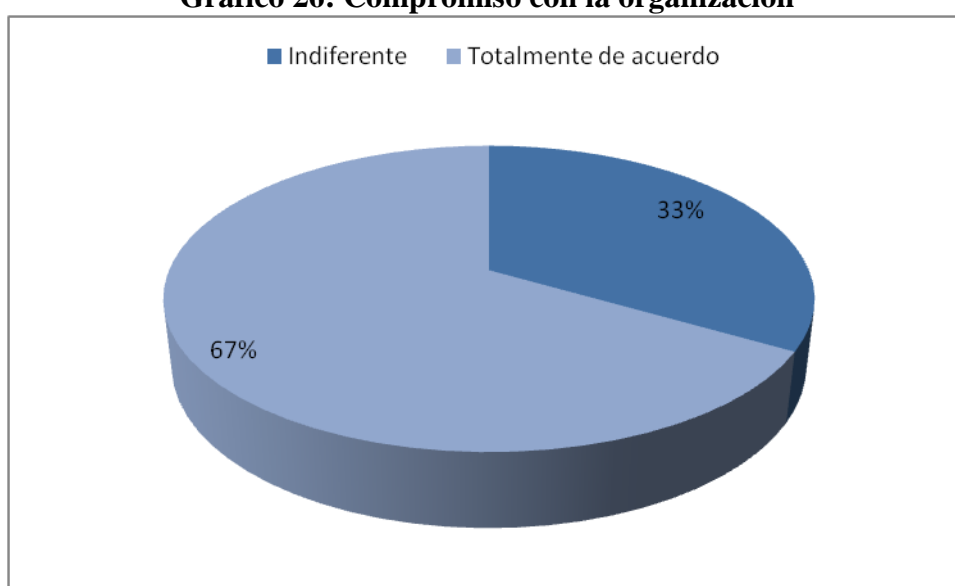
Tabla 29: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 66.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 26: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestado el 33% señala indiferente en estar comprometido en su misión y su visión para una mejor gestión, el 67% responde estar totalmente de acuerdo.

Por lo expuesto anterior se evidencia que los gerentes se sienten indiferentes en estar comprometidos en su misión y su visión para una mejor gestión., se debe desarrollar esta competencia debido a que los gerentes deben estar comprometidos con la organización para que la misma crezca.

6. **Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.**

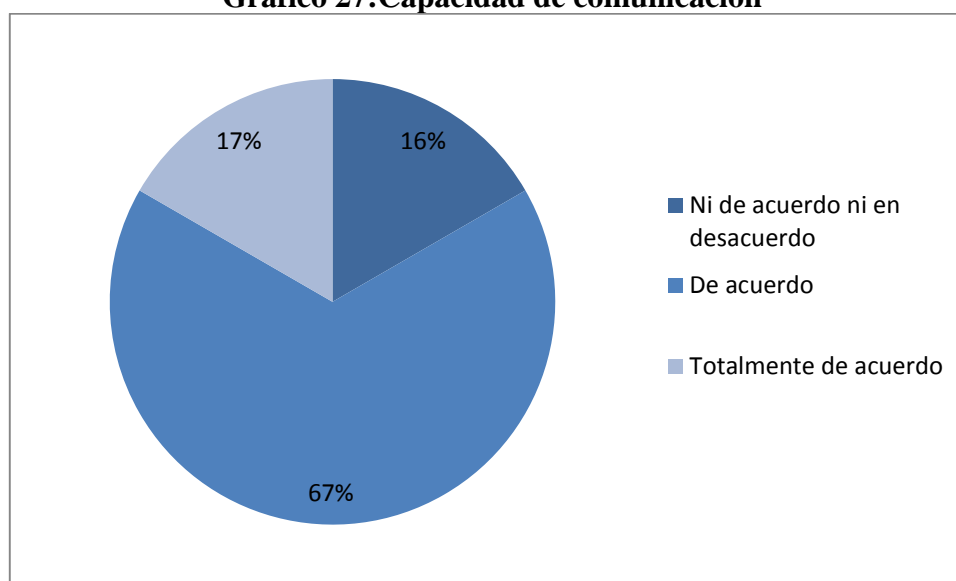
Tabla 30: Capacidad de comunicación

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 16.7 | 16.7 |
| De acuerdo | 4 | 66.7 | 83.3 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 27: Capacidad de comunicación



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 16.67% señala que es indiferente a tener la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, el 66.7% responde extra parcialmente de acuerdo y el 16.67% responde estar totalmente de acuerdo con tener la capacidad de comunicarse.

Por lo expuesto anterior se puede evidenciar que se manifiesta indiferencia ante poseer la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva por lo cual se debe ir formando esta competencia debido a que es muy importante saber comunicarse con los trabajados y fomentar que ellos lo hagan de la misma forma.

7. Posee capacidad para comunicar y expresarse con el entorno (clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación).

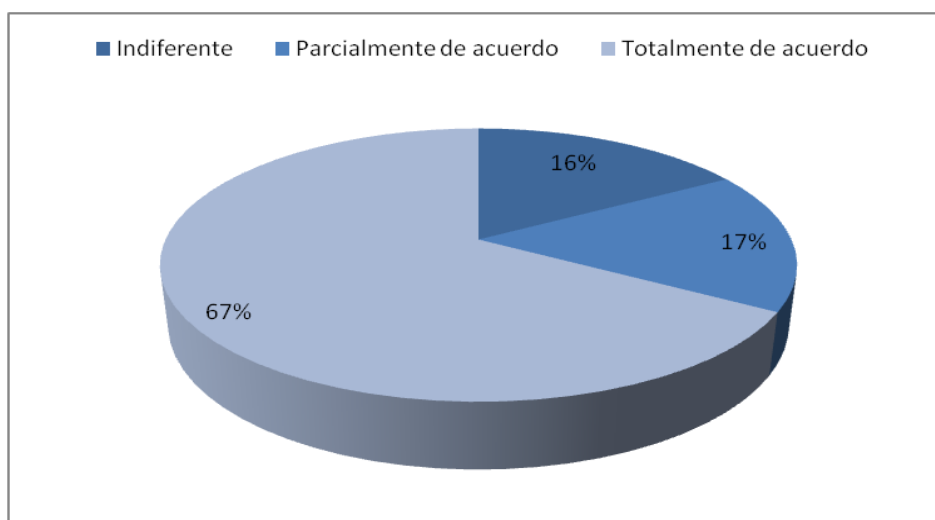
Tabla 31: Comunicación con el entorno

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 16.7 | 16.7 |
| De acuerdo | 1 | 16.7 | 33.3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 66.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 28: Comunicación con el entorno



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 16% responde que estar indiferente a poseer capacidad para comunicar y expresarse con el entorno (clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación), el 17% señala que está parcialmente de acuerdo y el 67% responde estar totalmente de acuerdo con la capacidad de comunicación con el entorno.

Se puede evidenciar con las encuestas realizadas a los gerentes del sector turístico en donde existe un porcentaje que se siente indiferente ante el poder comunicarse con el entorno, para lo cual es fundamental perfeccionar esta competencia, ya que la comunicación cumple un rol fundamental en la organización se debe efectuar de forma precisa y efectiva.

8. Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

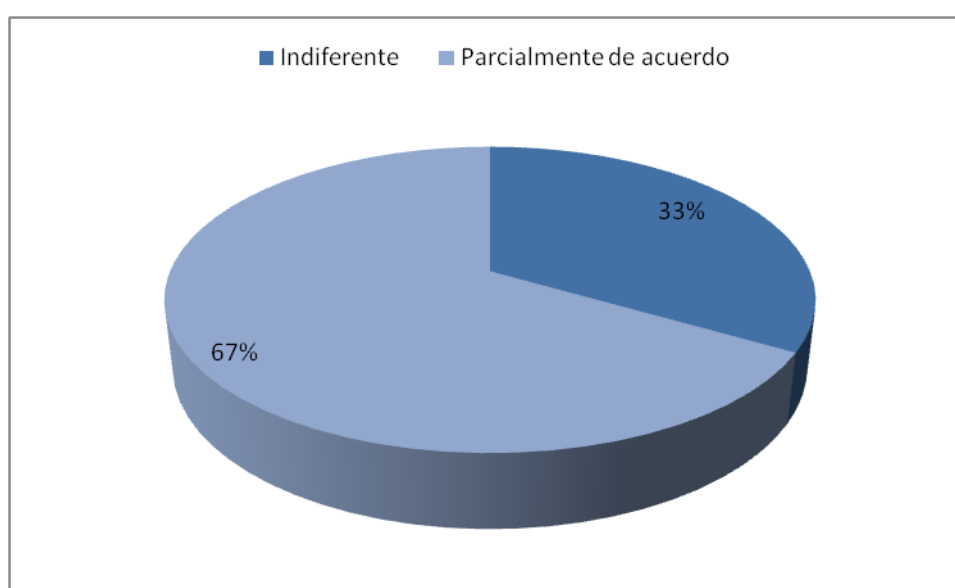
Tabla 32: Crea influencia en las personas

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 |
| De acuerdo | 4 | 66.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 29: Influencia en las personas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% responde que esta indiferente a establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, el 67% manifiesta estar parcialmente de acuerdo.

En el indicador de crear influencia y credibilidad en el grupo los gerentes manifestaron que se siente indiferentes a esta pregunta es decir que no lo hacen por lo cual es imprescindible desarrollar esta competencia en los gerentes del sector turístico debido a que los trabajadores deben confiar en su líder de esta manera trabajar con ganas y por un fin en común.

9. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.

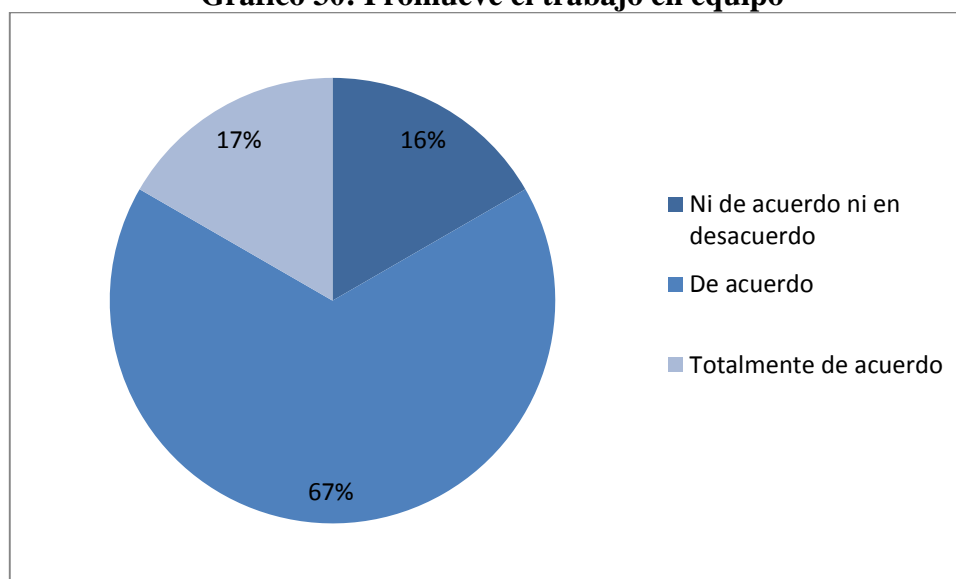
Tabla 33: Promueve trabajo en equipo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 16.7 | 16.7 |
| De acuerdo | 4 | 66.7 | 83.3 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 30: Promueve el trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

De los encuestados el 16.67% reacciona indiferente a promover el trabajo en equipo, el 66.7% señalan estar parcialmente de acuerdo y el 16.67 responde estar totalmente de acuerdo. Según la gráfica anterior se puede claramente apreciar de una forma clara y precisa lo que los gerentes del sector turístico manifiestan, para lo cual existe un mínimo número que reaccionan indiferentes a la habilidad para promover el trabajo en equipo, por lo cual es evidente que se debe desarrollar esta competencia en los gerentes ya que la idea de promover el trabajo en equipo es que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

10. Define procesos para la gestión.

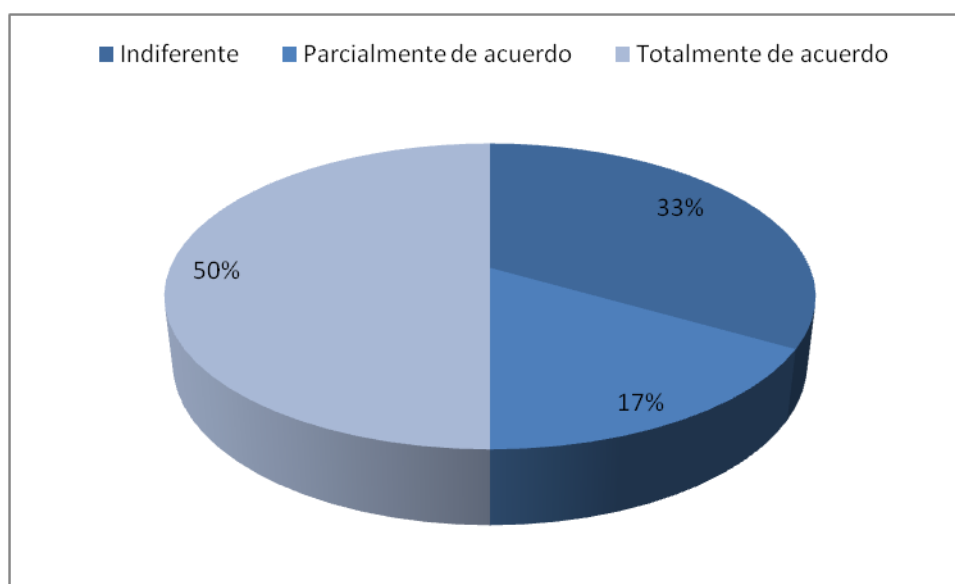
Tabla 34: Procesos de gestión

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 |
| De acuerdo | 1 | 16.7 | 50.0 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 50.0 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 31: Procesos de gestión



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala estar indiferente en definir gestión de procesos, el 17% responde estar parcialmente de acuerdo y el 50% menciona estar totalmente de acuerdo. Ante el indicador gestión de procesos algunos de los gerentes se sienten indiferentes a esta pregunta por lo cual es necesario que se desarrolle esta competencia debido a que la gestión de procesos es fundamental en las organizaciones funcione de mejor manera, en cuanto a calidad, eficiencia, riesgo operacional.

11. Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.

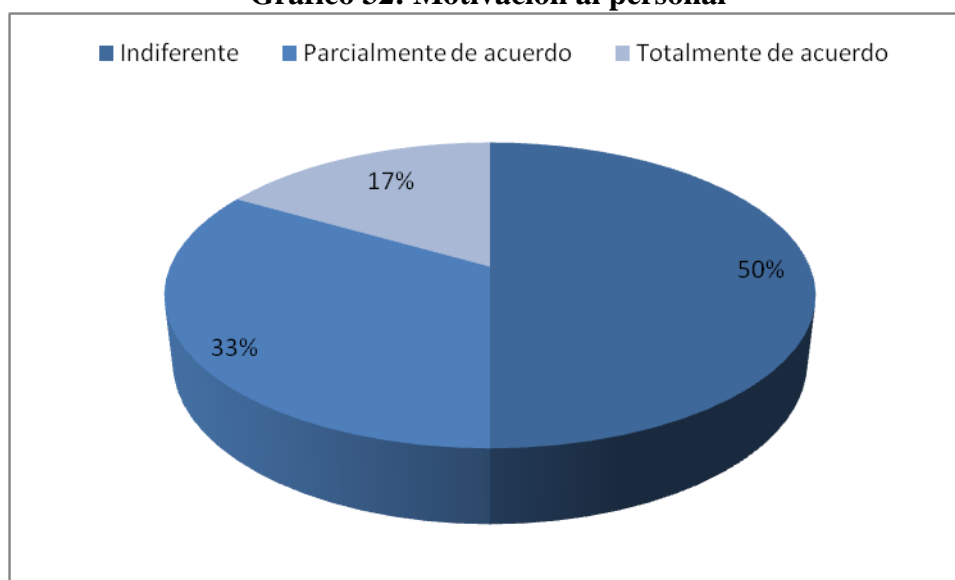
Tabla 35: Motivación al personal

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| De acuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 | 83.3 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 32: Motivación al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes encuestados en el sector turismo el 50% señala estar indiferente en motivar que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal, el 33% responde estar parcialmente de acuerdo y el 17% manifiesta estar parcialmente de acuerdo.

Los gerentes del sector turístico mencionan sentirse indiferentes a motivar los miembros del equipo para que se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal. Por lo cual se puede manifestar que es aconsejable el forjar esta competencia ya que los gerentes deben aprender a motivar al personal para que de esta manera la organización vaya creciendo paulatinamente.

12. Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados.

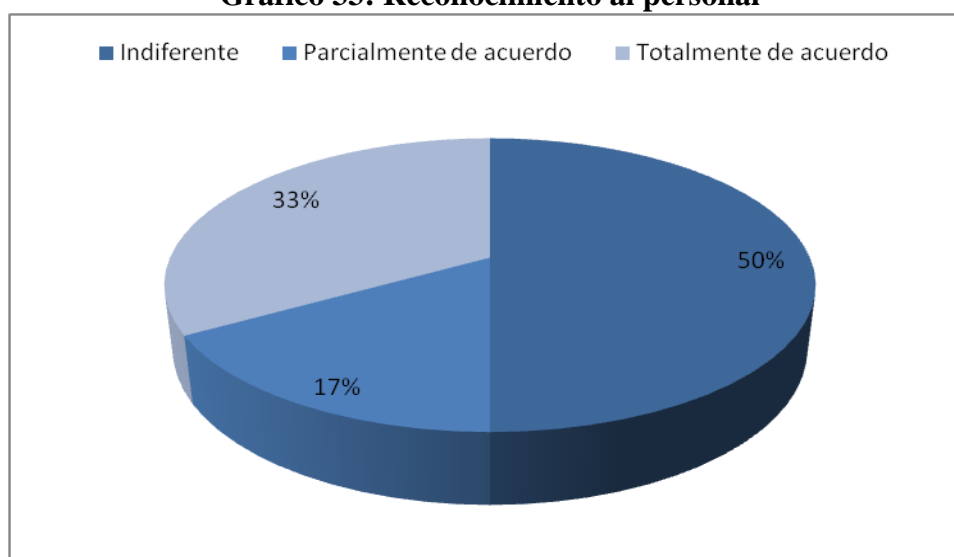
Tabla 36: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 50.0 | 50.0 |
| De acuerdo | 1 | 16.7 | 66.7 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 33: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 50% menciona estar indiferente a tener actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados, el 17% señala estar de acuerdo y el 33% responde estar totalmente de acuerdo en reconocer al personal.

En la gráfica se puede apreciar que la mitad de gerentes respondieron estar indiferentes a la pregunta en donde se manifiesta si ellos poseen actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados, a esta competencia se debería tomarla en cuenta ya que el reconocer al empleado ayudara a que trabajen con ganas y se pongan la camiseta de la organización para que la misma crezca.

13. Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales.

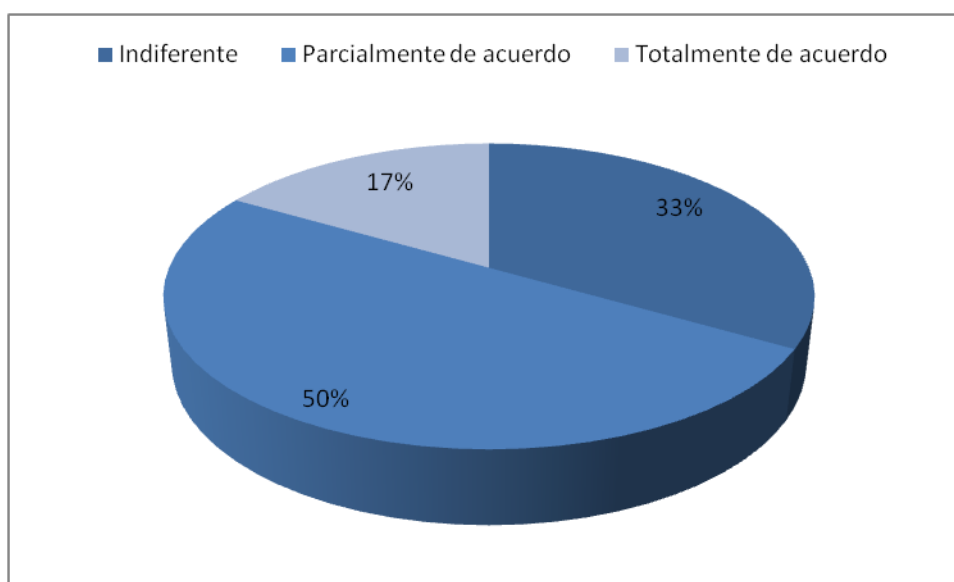
Tabla 37: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 |
| De acuerdo | 3 | 50.0 | 83.3 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 34: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% responde indiferente a generar en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales, el 50% responde estar parcialmente de acuerdo y el 17% señala estar totalmente de acuerdo

Se puede evidenciar con las encuestas realizadas al sector turístico que los gerentes responden estar indiferentes a generar un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales, esta es una competencia que deberían ir desarrollando los gerentes debido a que cuando existe camaradería en la organización las actividades se tornan muchos más fáciles de realizarlas de manera rápida y eficaz.

14. Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector.

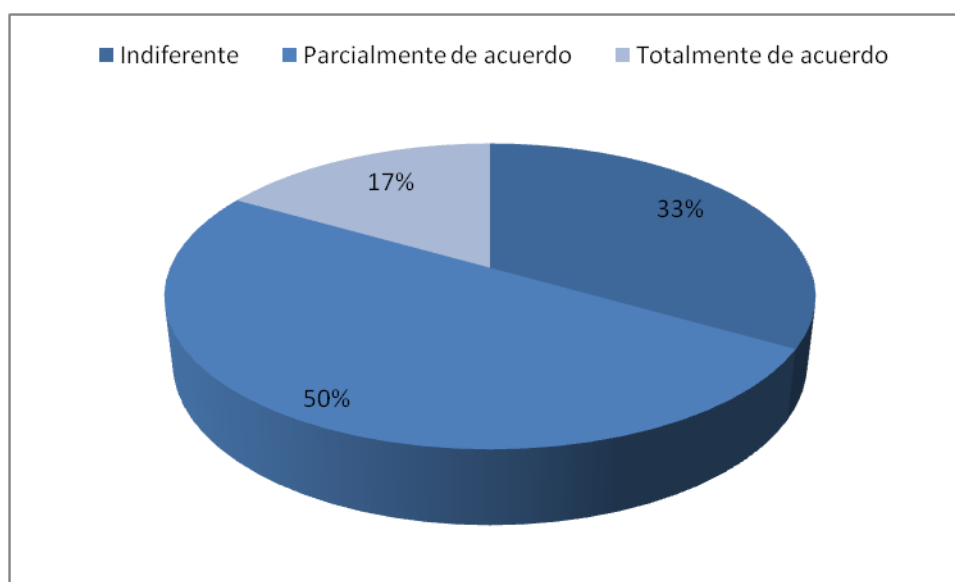
Tabla 38: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 |
| De acuerdo | 3 | 50.0 | 83.3 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 35: Identificación de oportunidades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala sentirse indiferente a poseer la capacidad para identificar y resolver problemas, el 50% señala estar parcialmente de acuerdo y el 17% menciona estar totalmente de acuerdo.

Los gerentes del sector metalmecánico manifiestan estar indiferentes a tener la habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector, esto es clave para el gerente debido a que al darse cuenta la organización puede tener más productividad, más rentabilidad, mejorar además sus relaciones interpersonales.

15. Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas).

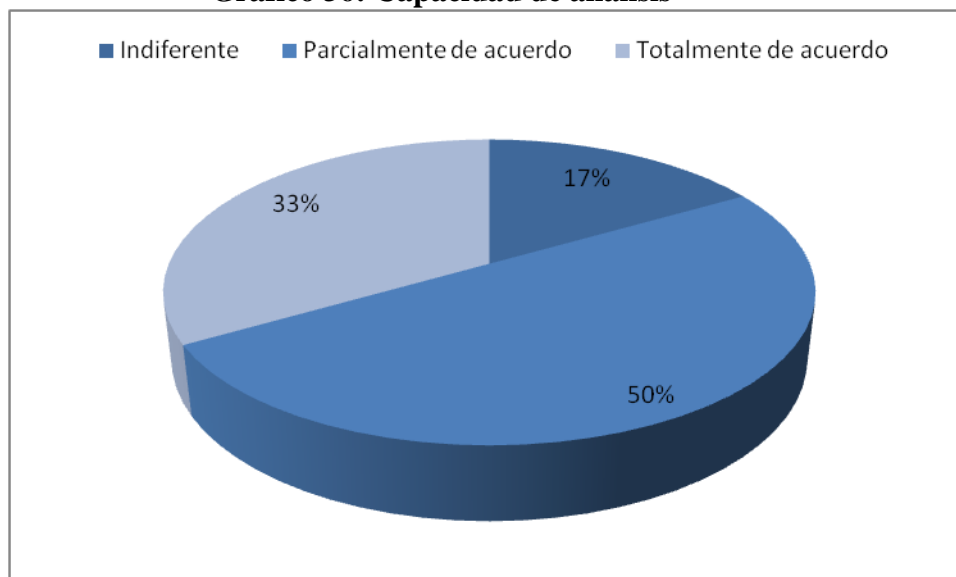
Tabla 39: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 16.7 | 16.7 |
| De acuerdo | 3 | 50.0 | 66.7 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 36: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 16.7% señala estar indiferente en poseer excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas), el 50% señala estar de acuerdo y el 33.3% responde estar totalmente de acuerdo

En la gráfica se menciona del indicador capacidad de análisis en donde un gerente se mostró indiferente a esa pregunta por lo cual el gerente actual debe poseer la capacidad de análisis para poder enfrentarse a las diferentes situaciones que atraviese la empresa.

16. Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

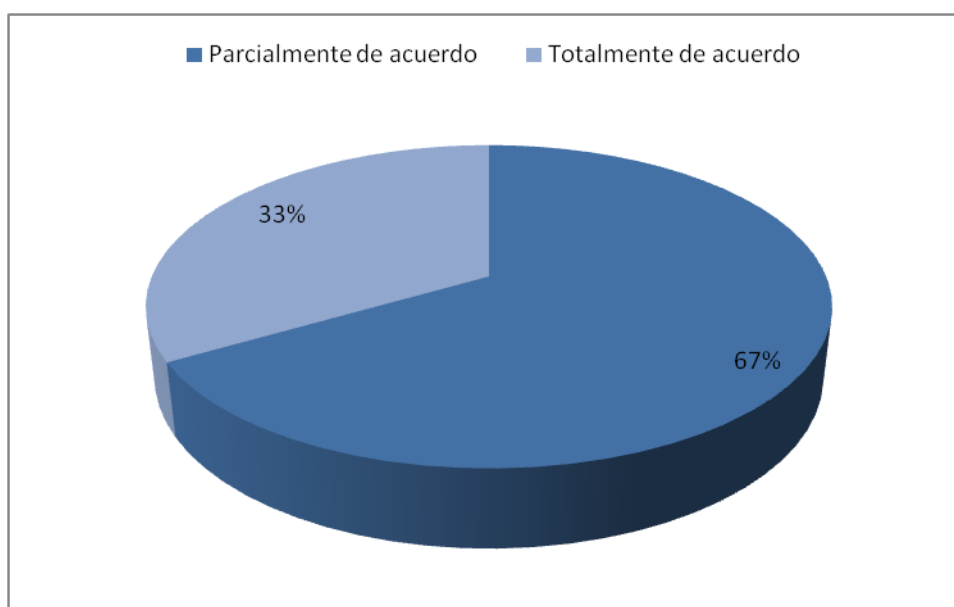
Tabla 40: Capacidad para otorgar funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|-------------|
| Válido De acuerdo | 4 | 66.7 | 66.7 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 37: Capacidad para otorgar funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 67% señala estar de acuerdo en poseer la capacidad para otorgar funciones y el 33.3% responde estar totalmente de acuerdo

Los gerentes del sector turístico mencionan que es primordial poseer la capacidad para otorgar tareas y funciones a los colaboradores, esto debido a que los gerentes distribuyen las funciones y actividades a los colaboradores, pueden realizar su trabajo de mejor manera y más rápido.

17. Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores.

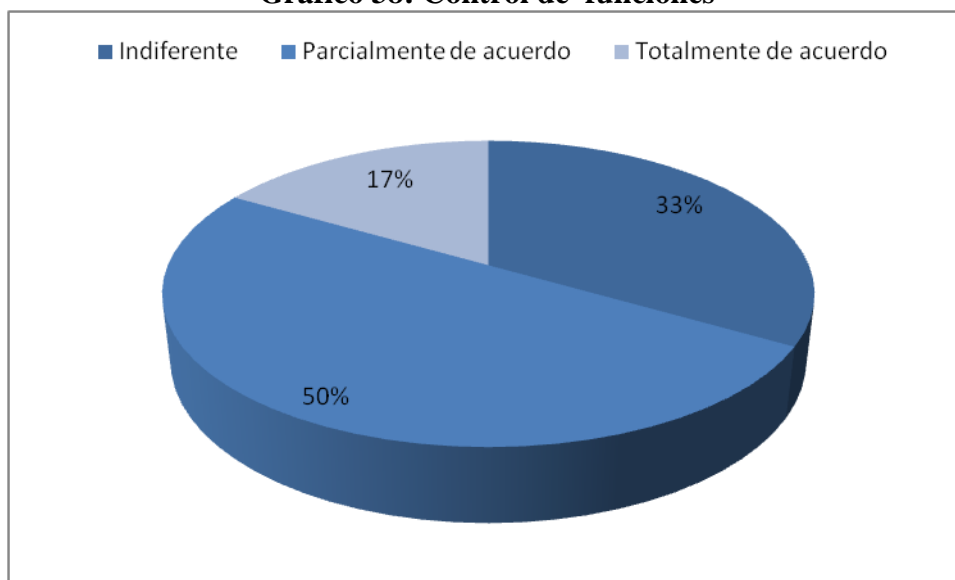
Tabla 41: Control de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 |
| De acuerdo | 3 | 50.0 | 83.3 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 38: Control de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala estar indiferente en tener la capacidad para controlar las funciones emanadas, el 50% señala estar de acuerdo y el 17% responde estar totalmente de acuerdo.

Se aprecia la indiferencia de los gerentes que tienen a supervisar y controlar las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores, por lo cual los gerentes deben tener precaución debido a que es primordial conocer el trabajo que están realizando sus colaboradores y enmendar en caso de estarlo realizando mal.

18. Habilidad para la administración efectiva del tiempo.

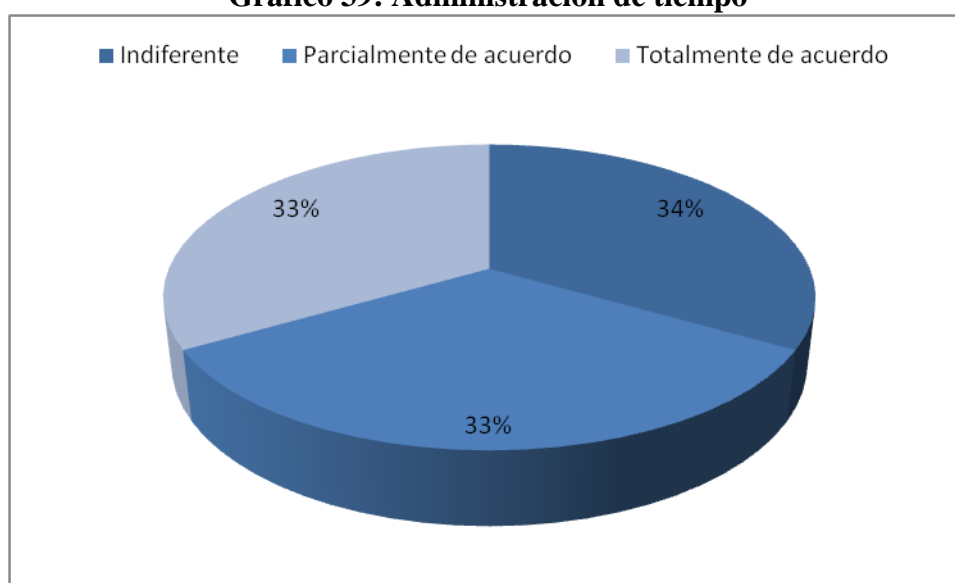
Tabla 42: Administración de tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 33.3 | 33.3 |
| De acuerdo | 2 | 33.3 | 66.7 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 6 | 100.0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 39: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 34% señala estar indiferente en poseer capacidad para administrar el tiempo, el 33% señala estar de acuerdo y el 33% responde estar totalmente de acuerdo

Una parte de los gerentes del sector turístico reaccionan indiferentes a poseer la habilidad de gestionar la administración del tiempo, por lo cual se debe desarrollar en los gerentes esta competencia debido a que los gerentes deben trabajar con tiempo y de forma organizada para que las tareas y actividades sean cumplidas en los tiempos emanados por la unidad

Tabulación sector farmacéutico

1. ¿Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización?

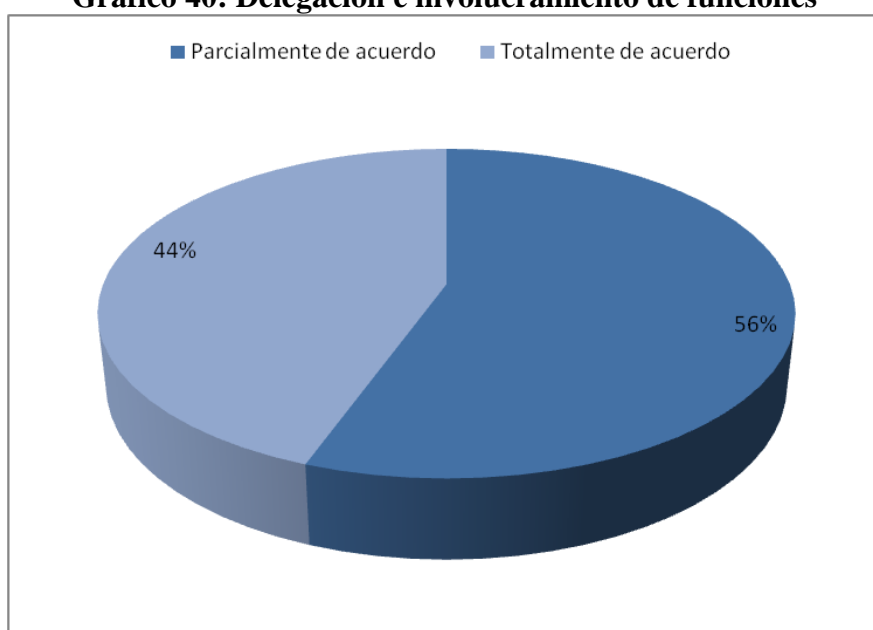
Tabla 43: Delegación e involucramiento de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 5 | 55,6 | 55,6 |
| válidos Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 40: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 56% señala estar de acuerdo en delegar e involucrar al personal en las funciones de la organización, y el 44% responde estar totalmente de acuerdo

Se puede afirmar que dentro de la alta gerencia del área farmacéutica se delega e involucra a sus colaboradores para mejorar la productividad de las organizaciones, teniendo además como resultado que los gerentes en este sector en su mayoría son líderes democráticos

2. ¿Permite que sus colaboradores decidan por sí mismos?

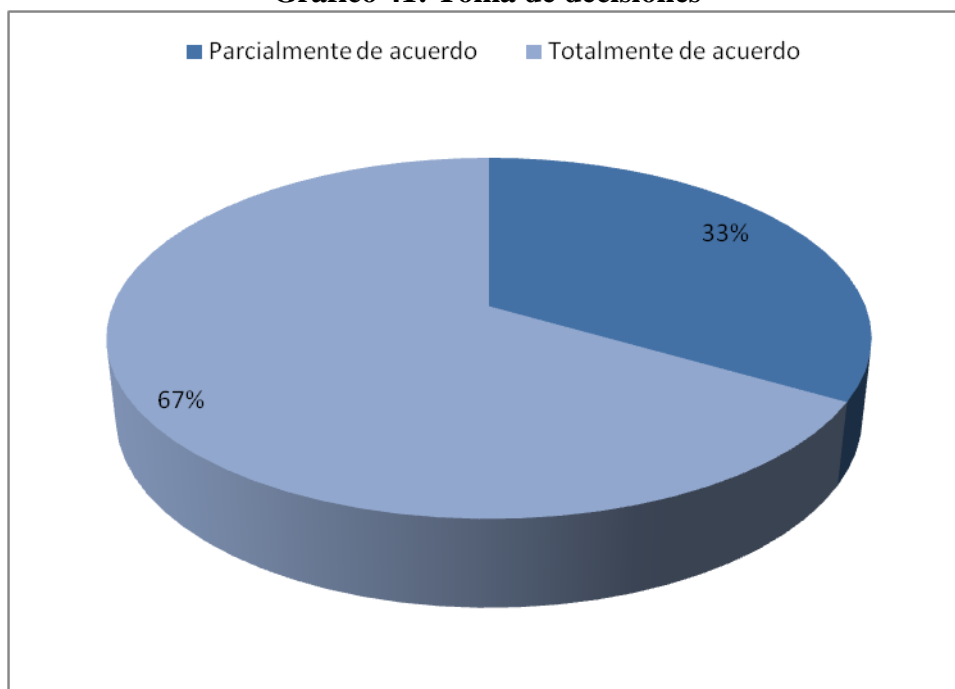
Tabla 44: Toma de decisiones

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 3 | 33,3 | 33,3 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 6 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 41: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala estar parcialmente de acuerdo con dejar que los colaboradores tomen decisiones en la organización referentes a su actividad de trabajo y el 67 % responde estar totalmente de acuerdo

Se puede corroborar que los gerentes del sector farmacéutico permiten que sus colaboradores decidan por sí mismos para mejorar la productividad de las organizaciones.

3. ¿Ordena y espera obediencia de sus colaboradores?

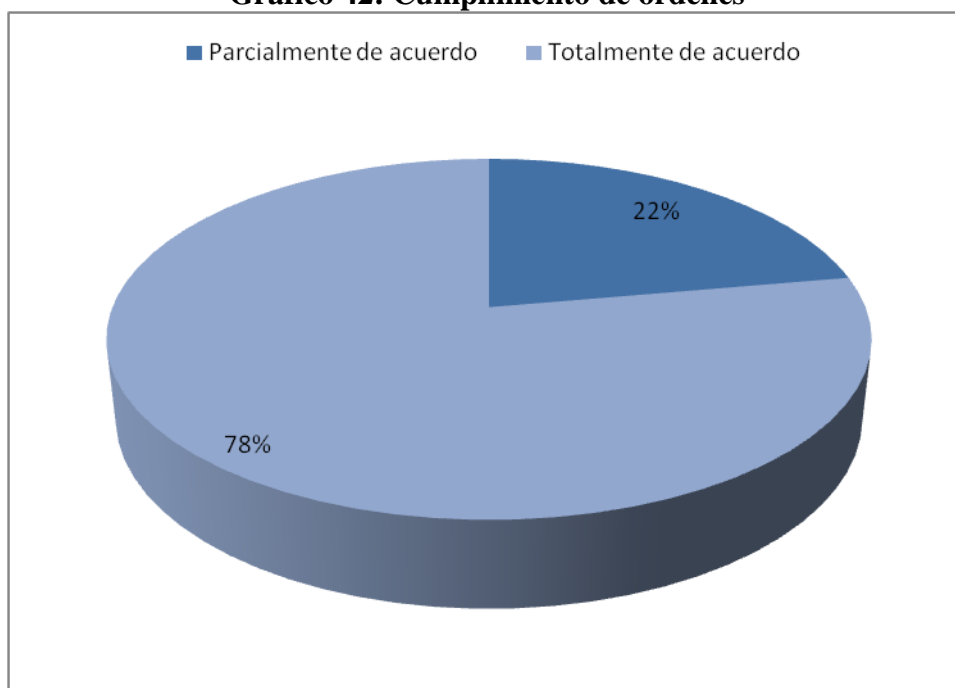
Tabla 45: Cumplimiento de órdenes

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 2 | 22,2 | 22,2 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 7 | 77,8 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 42: Cumplimiento de órdenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 22% señala estar de acuerdo en mandar y esperar que los colaboradores obedezcan y el 78% responde estar totalmente de acuerdo

En las encuestas realizadas al sector farmacéutico se puede afirmar que dentro de la alta gerencia del área farmacéutica ordenan y esperan obediencia de sus colaboradores lo que puede generar cierta inconformidad en ellos.

4. ¿Crea en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo?

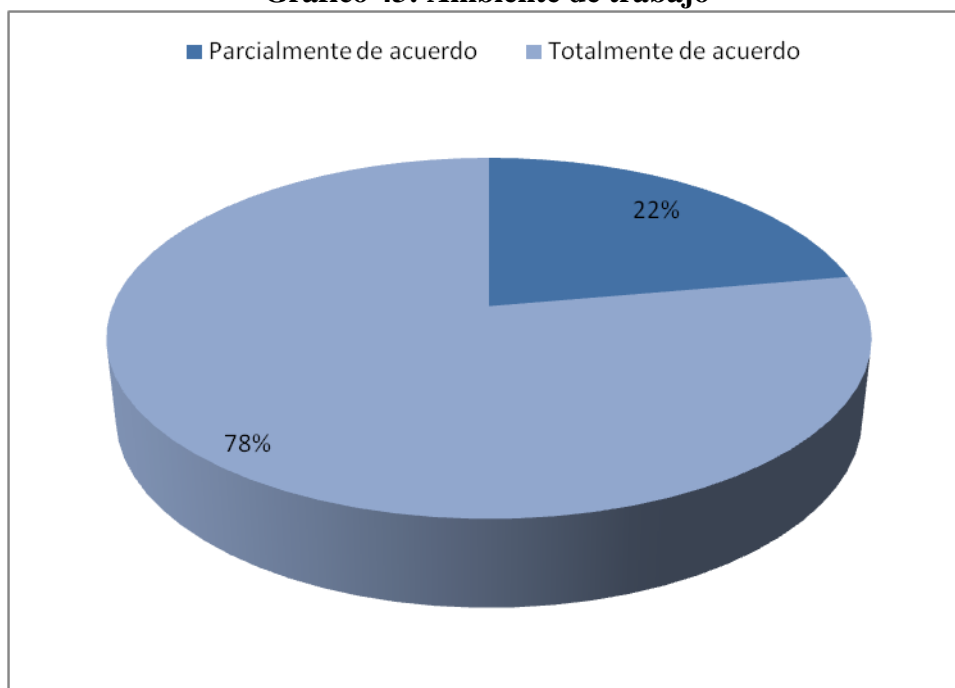
Tabla 46: Ambiente de trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 2 | 22,2 | 22,2 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 7 | 77,8 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 43: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 22% señala estar de parcialmente acuerdo en crear en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo y el 78% responde estar totalmente de acuerdo

Dentro de la alta gerencia en el área farmacéutica la mayoría de gerentes crean en el grupo un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo, lo que fortalece los lazos de trabajo en equipo.

5. ¿Está comprometido en su misión y visión para una mejor gestión?

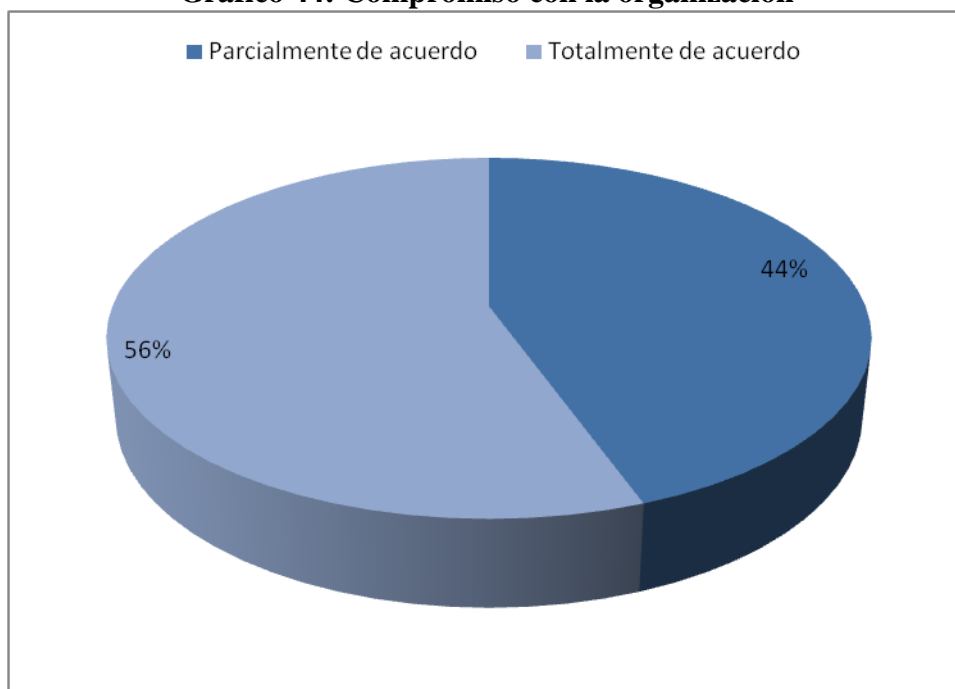
Tabla 47: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 44,4 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 5 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 44: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 22% señala estar de parcialmente acuerdo en estar comprometido con la organización y el 78% responde estar totalmente de acuerdo

La gerencia del área farmacéutica está comprometida con su misión y visión, lo que indica su responsabilidad frente a la satisfacción de los clientes.

6. ¿Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva?

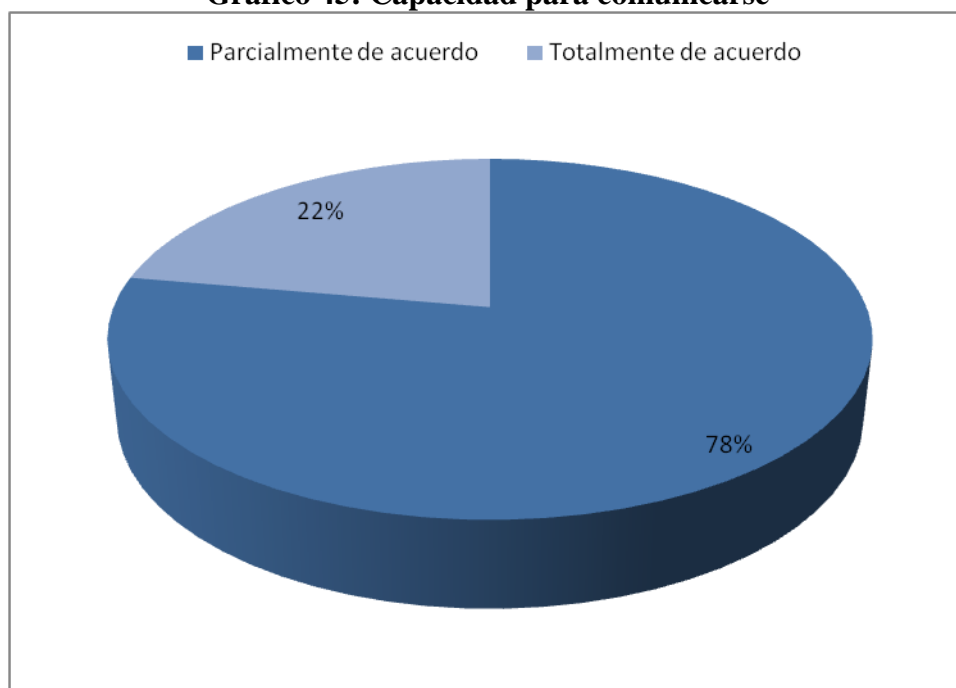
Tabla 48: Capacidad para comunicarse

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 7 | 77,8 | 77,8 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 45: Capacidad para comunicarse



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 78% señala estar de parcialmente acuerdo tener la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y el 22% responde estar totalmente de acuerdo

Se puede afirmar que dentro de la alta gerencia del área farmacéutica los gerentes tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas, lo que es fundamental para una comunicación organizacional

7. Posee la capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno, (clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación)

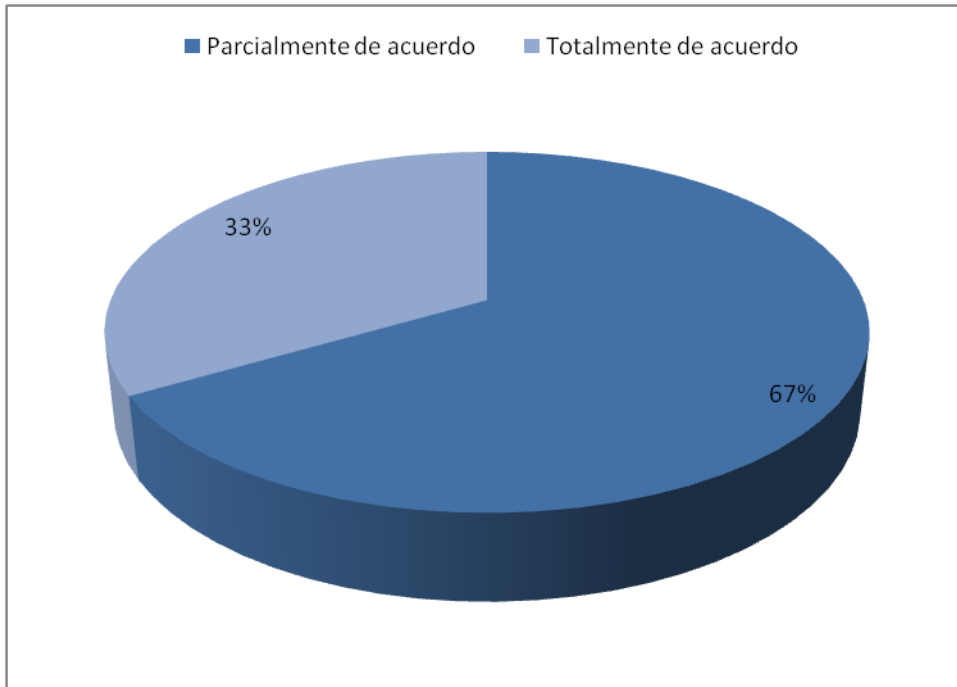
Tabla 49: Comunicación con el entorno

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 6 | 66,7 | 66,7 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 46: Comunicación con el entorno



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 67% señala estar de parcialmente acuerdo tener la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y el 33% responde estar totalmente de acuerdo

Se evidencia en la tabulación que los gerentes tienen la capacidad de comunicarse y expresarse con el entorno, fundamental para comunicarse con los clientes, proveedores, comunicadores y medios de comunicación.

8. ¿Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo?

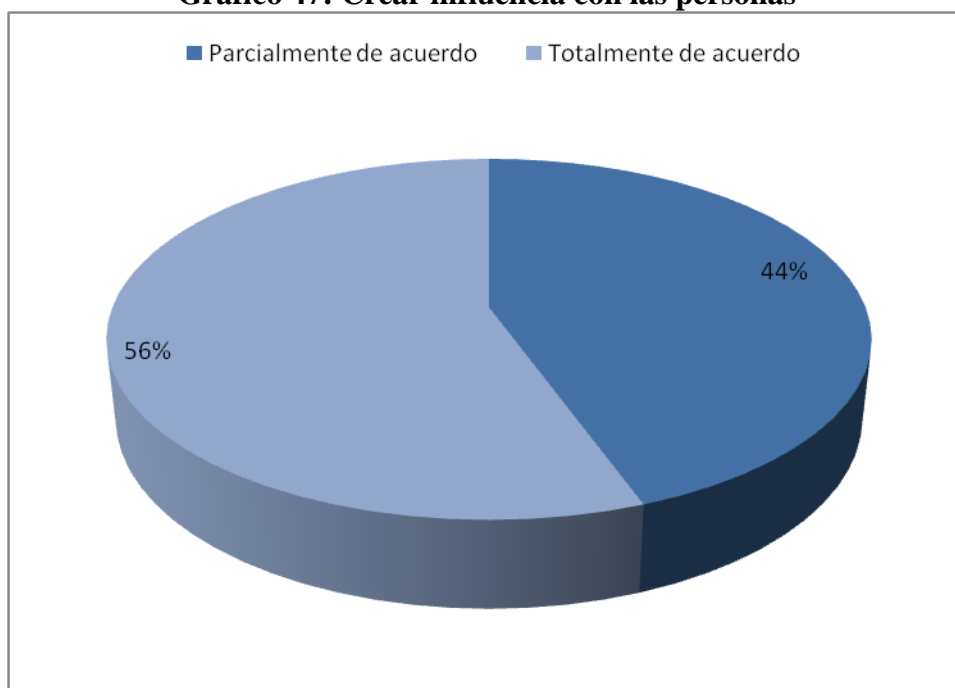
Tabla 50: Crear influencia con las personas

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 44,4 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 5 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 47: Crear influencia con las personas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 44% señala estar de parcialmente acuerdo tener la capacidad crear influencia en las personas y el 56% responde estar totalmente de acuerdo

Se puede afirmar que dentro de la alta gerencia del área farmacéutica los gerentes saben cómo establecer credibilidad e influencia en los miembros del equipo, lo que es fundamental para que la empresa marche bien.

9. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo

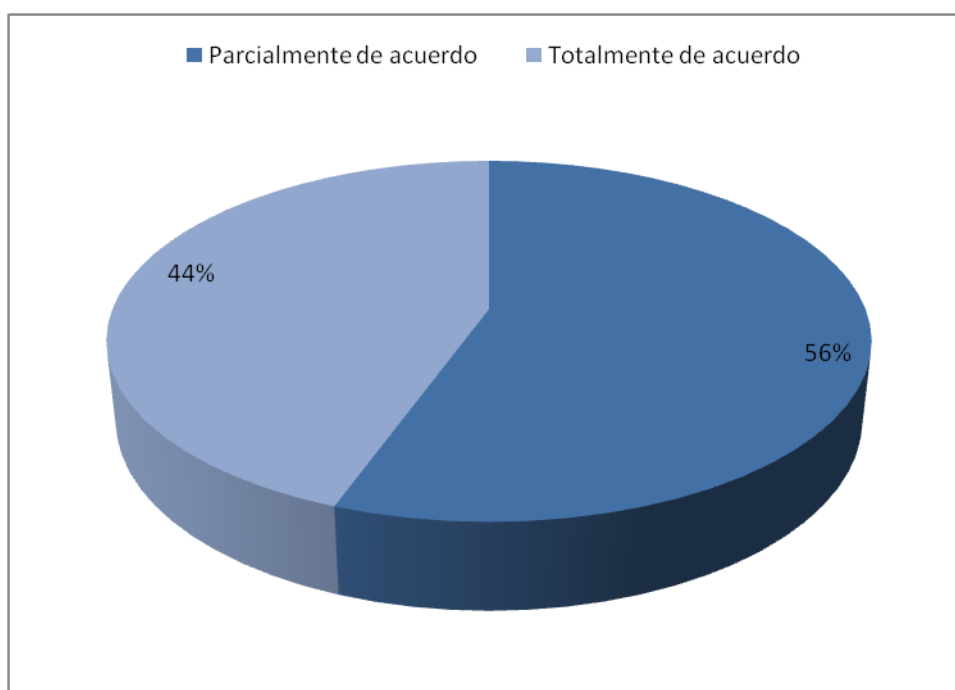
Tabla 51: Promover trabajo en equipo

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 5 | 55,6 | 55,6 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 48: Promover trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 56% señala estar de parcialmente acuerdo promover el trabajo en equipo y el 44% responde estar totalmente de acuerdo

En la parte trabajo en equipo se puede corroborar que dentro de la alta gerencia del área farmacéutica tienen la habilidad del trabajo en equipo, lo que es importante para mejorar el ambiente laboral y la productividad de las organizaciones.

10. ¿Define procesos para la gestión?

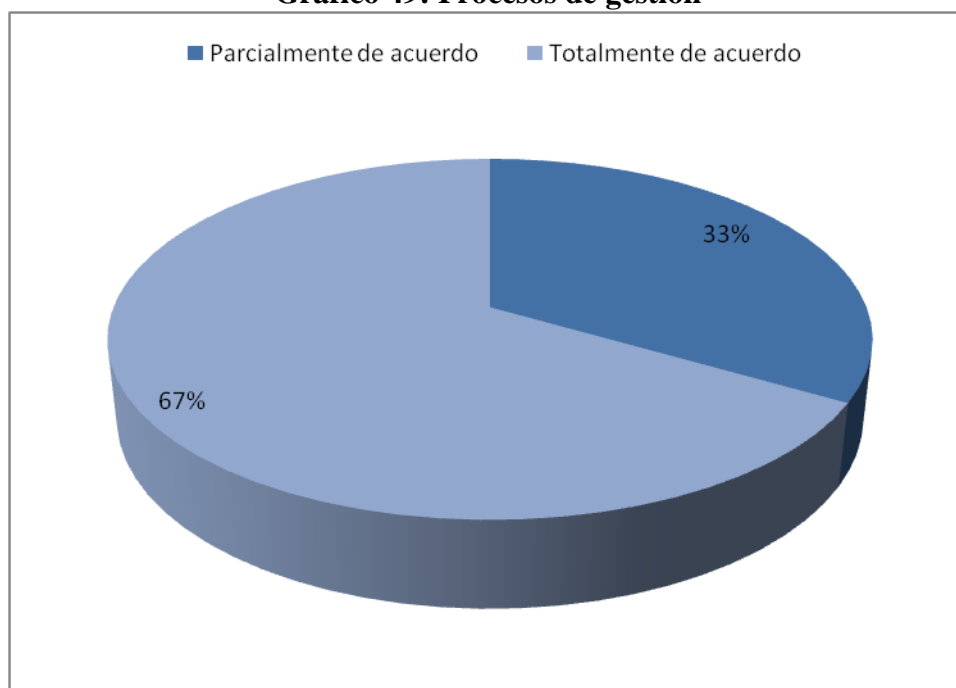
Tabla 52: Procesos para la gestión

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 3 | 33,3 | 33,3 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 6 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 49: Procesos de gestión



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala estar de parcialmente acuerdo definir proceso de gestión en la organización y el 67% responde estar totalmente de acuerdo.

En el indicador procesos de gestión se puede afirmar que los gerentes del sector farmacéutico se definen procesos de gestión, esta parte es importante ya que conlleva a que el gerente debe conocer de cada uno de las actividades que se realiza en la organización.

11. ¿Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal?

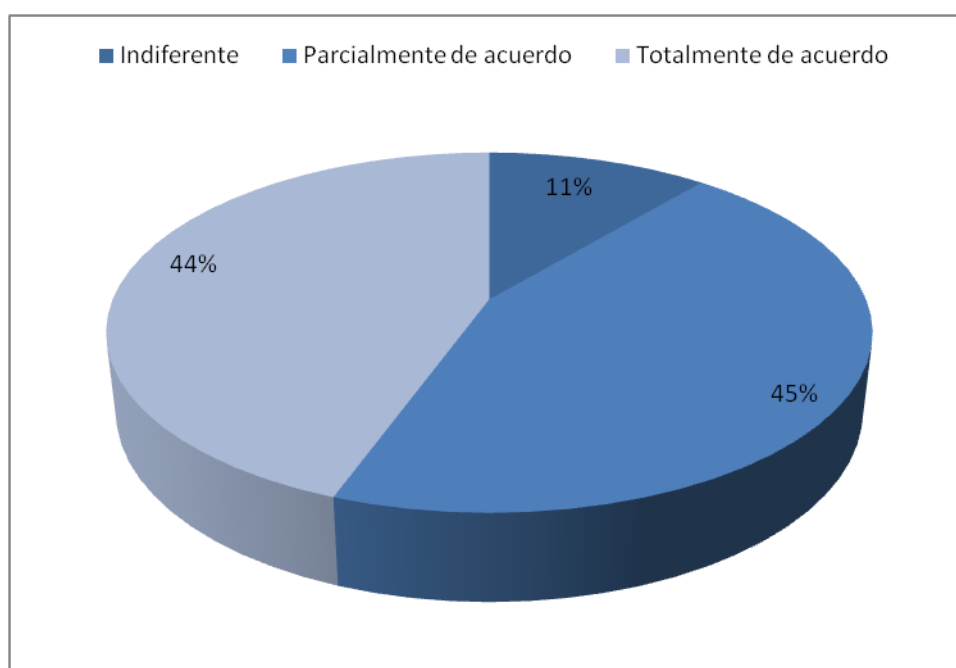
Tabla 53: Motivar al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| Válidos De acuerdo | 4 | 44,4 | 55,6 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 50: Motivación al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 11% señala estar indiferente a motivar al personal, el 45% responde estar parcialmente de acuerdo y el 44% responde totalmente de acuerdo.

Se puede afirmar de acuerdo a la encuesta se aplica la motivación a los miembros del equipo se comprometan al éxito en equipo y personal, lo cual es primordial para que el personal se comprometa con la empresa y exista un crecimiento organizacional.

12. ¿Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados?

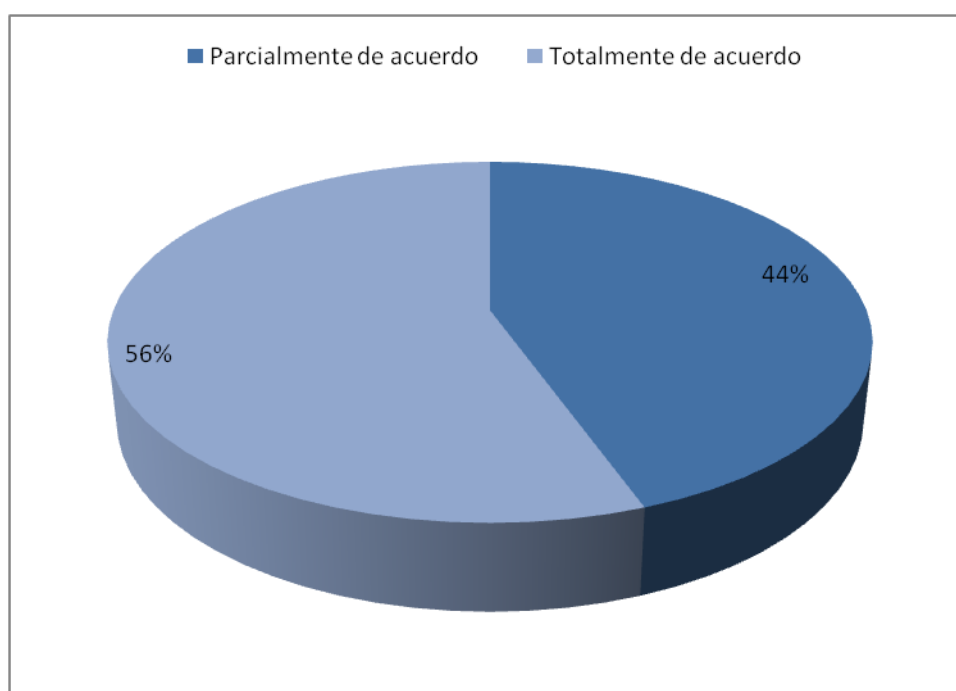
Tabla 54: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 44,4 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 5 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 51: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 44% señala estar parcialmente de acuerdo en reconocer al personal en las actividades que realice en la organización y el 56% responde estar totalmente de acuerdo

En cuanto al indicador reconocimientos al personal podemos afirmar que los gerentes tienen una actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados, lo cual contribuye con el desenvolvimiento del personal y conlleva a que el mismo este motivado a la hora de realizar sus actividades.

13. ¿Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales?

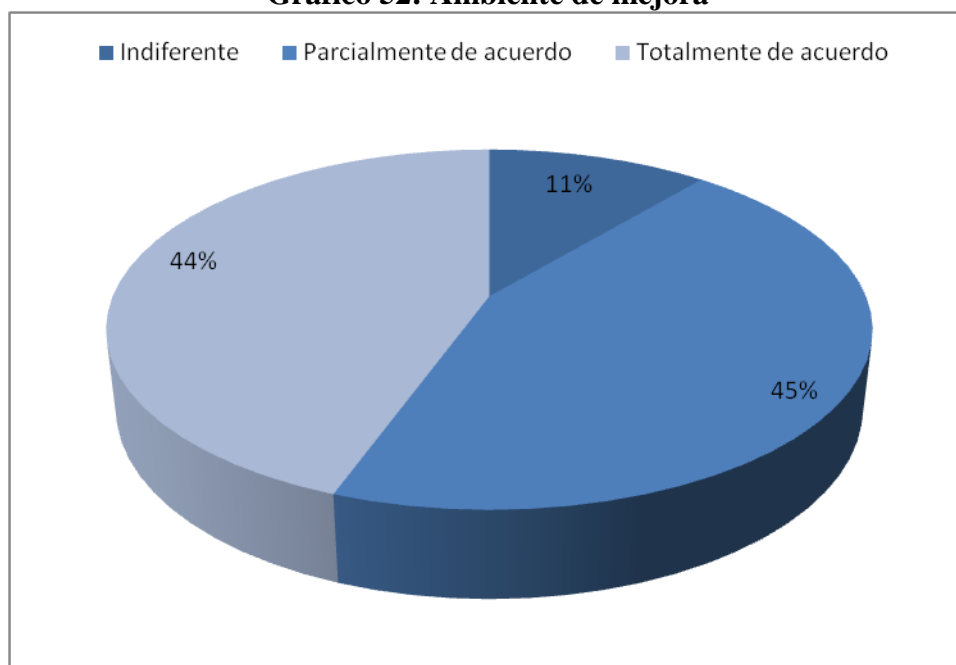
Tabla 55: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| Válidos De acuerdo | 4 | 44,4 | 55,6 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 52: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 11% señala estar indiferente a generar en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales, el 45% señala estar parcialmente de acuerdo y el 44% responde estar totalmente de acuerdo

Se puede evidenciar que los gerentes del sector farmacéutico generan en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales, lo que permite que el personal trabaje con ánimo y desempeñe su rol adecuadamente.

14. ¿Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector?

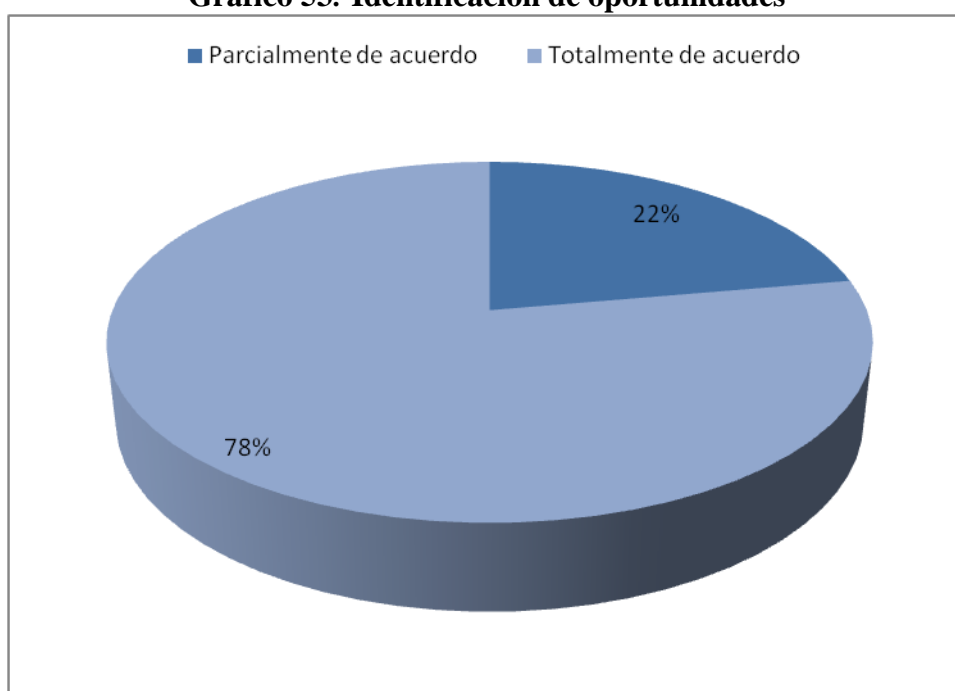
Tabla 56: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 2 | 22,2 | 22,2 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 7 | 77,8 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 53: Identificación de oportunidades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 22% señala estar parcialmente de acuerdo tener la habilidad para identificar y resolver problemas en la organización y el 78% responde estar totalmente de acuerdo.

Los gerentes del sector farmacéutico responden que tienen la habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector lo cual es fundamental para cualquier organización esto producirá tener más rentabilidad y estabilidad económica.

15. ¿Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)?

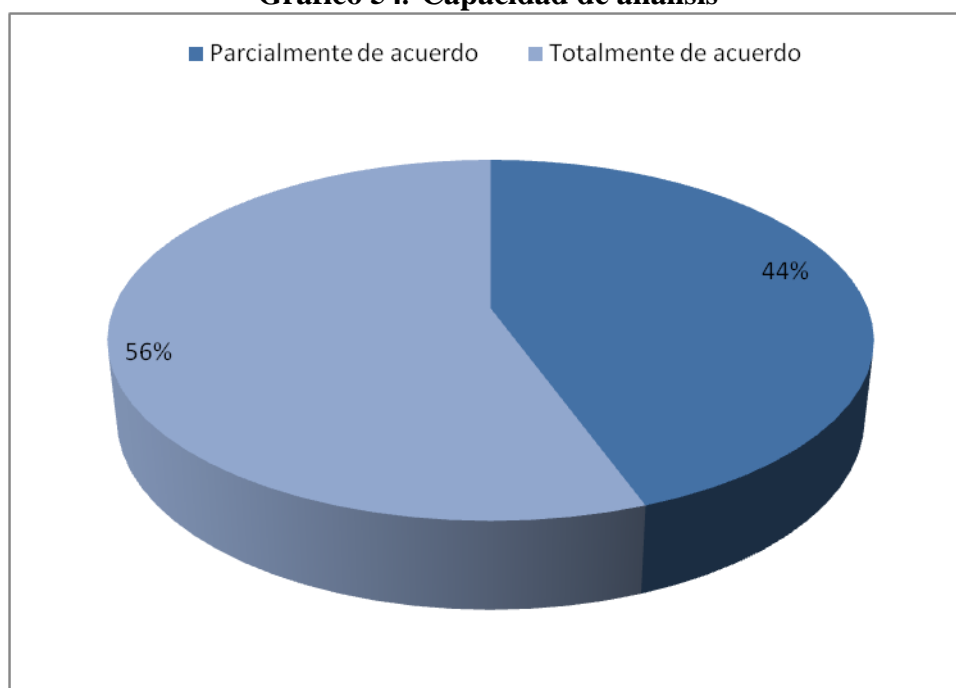
Tabla 57: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 44,4 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 5 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 54: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 44% señala estar parcialmente de acuerdo en tener excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas) y el 56% responde estar totalmente de acuerdo.

Se puede claramente notar en la gráfica que los gerentes del sector farmacéutico poseen la capacidad de analizar las diferentes situaciones que ocurren en el entorno, lo cual contribuye para evitar errores y aprovechar las oportunidades.

.16. ¿Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores?

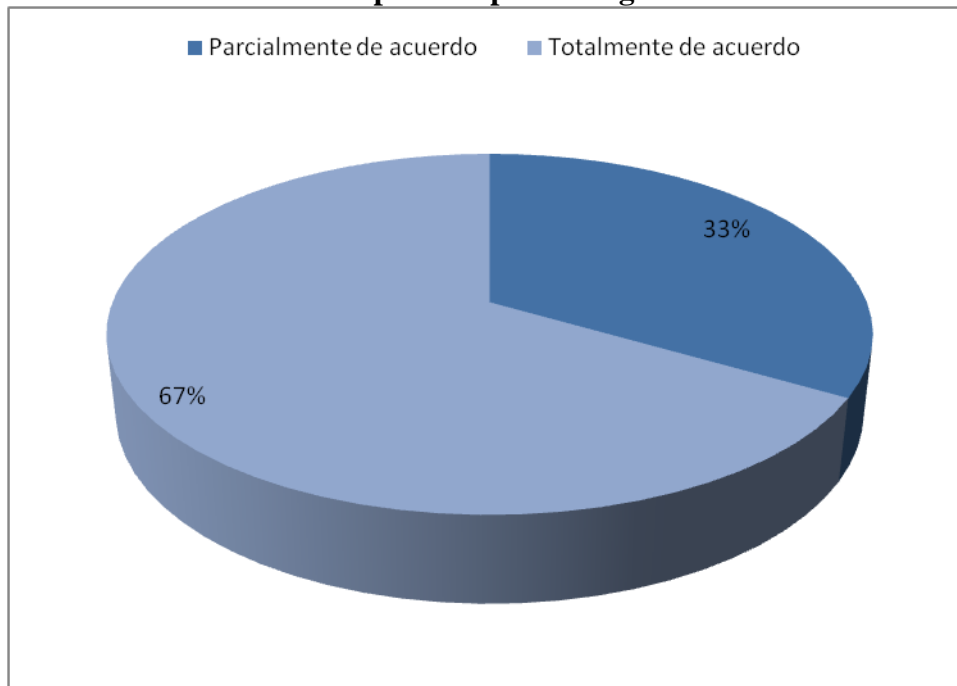
Tabla 58: Capacidad para otorgar funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 3 | 33,3 | 33,3 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 6 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 55: Capacidad para otorgar funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala estar parcialmente de acuerdo en poseer la capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores y el 67% responde estar totalmente de acuerdo

En la gráfica se puede observar el indicador capacidad para otorgar funciones, en donde se puede apreciar de mejor manera que los gerentes del sector farmacéutico tienen la capacidad para delegar actividades a los colaboradores.

17. ¿Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores?

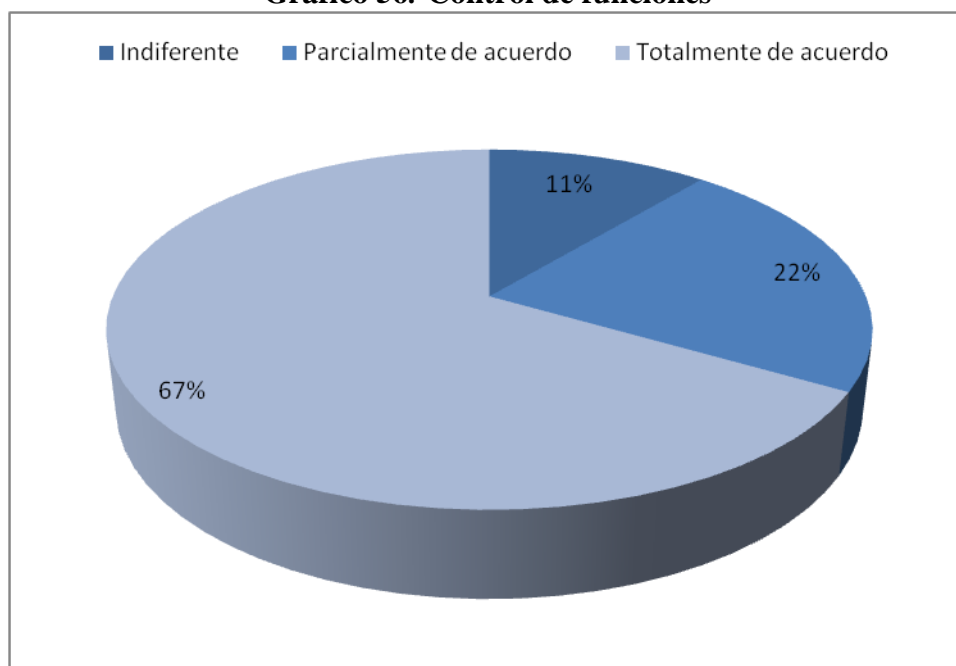
Tabla 59: Control de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----------|--------------|-------------|
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| De acuerdo | 2 | 22,2 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 66,7 | 100,0 |
| Válidos | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 56: Control de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 11% señala estar indiferente en supervisar y controlar las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores, el 22% responde estar parcialmente de acuerdo y el 67% responde estar totalmente de acuerdo

En la encuesta realizada a los gerentes del sector farmacéutico, afirman que los gerentes están al tanto de las actividades que deben cumplir cada empleado, para lo cual es primordial en la organización porque de esa manera los colaboradores realizan de mejor manera su trabajo,

18. ¿Habilidad para la administración efectiva del tiempo?

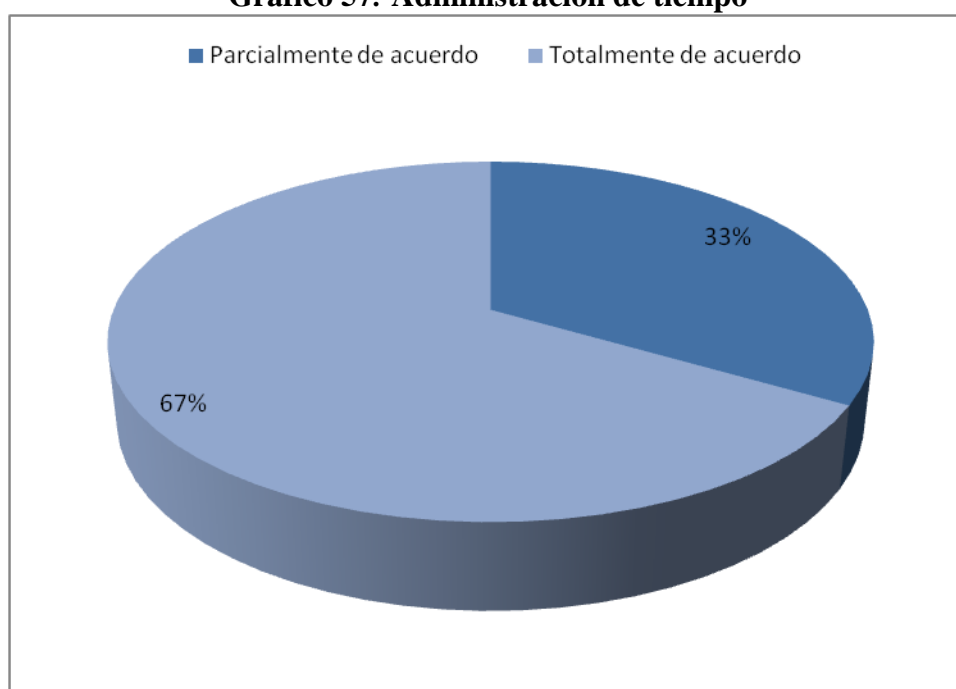
Tabla 60: Administración del tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| De acuerdo | 3 | 33,3 | 33,3 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 6 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 57: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala estar parcialmente de acuerdo en tener la habilidad para administrar el tiempo y el 67% responde estar totalmente de acuerdo

En cuanto al indicador gestión de tiempo, se puede evidenciar que para los gerentes del sector farmacéutico es importante que las actividades y funciones se cumplan en los tiempos establecidos.

Tabulación sector petroquímica

1. Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización.

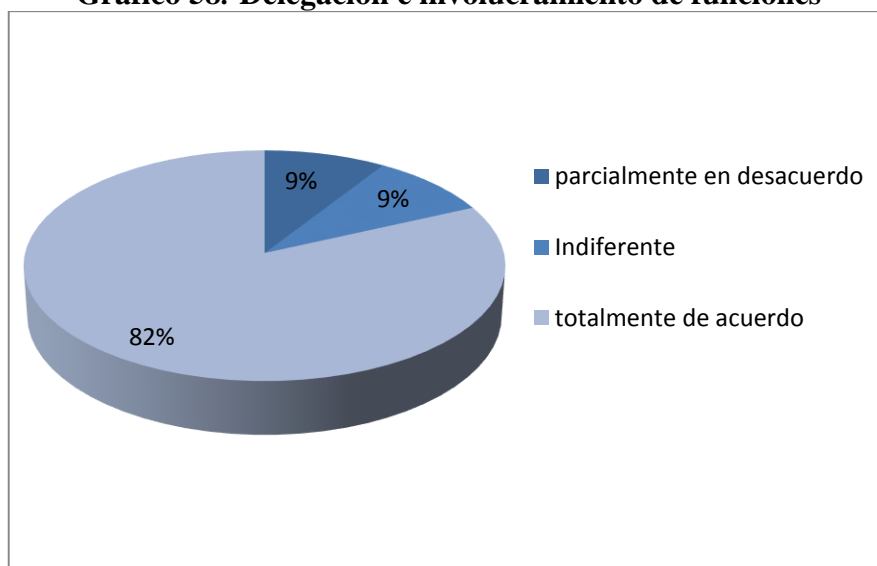
Tabla 61: Delegación e involucramiento de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|----------------|
| Valido En desacuerdo | 2 | 9,1 | 9,1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 9,1 | 18,2 |
| Totalmente de acuerdo | 18 | 81,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 58: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 9% señala estar indiferente en delegar e involucrar al colaborador en las funciones, el 9% responde estar parcialmente de acuerdo y el 82% responde estar totalmente de acuerdo

Con las encuestas realizadas a los gerentes del sector petroquímico se puede notar que si involucran al personal en las funciones de la organización, lo que nos indica una notable inclinación ser un líder democrático demostrando su aceptación a las opiniones de sus colaboradores.

2. Permite que sus colaboradores decidan por sí mismos.

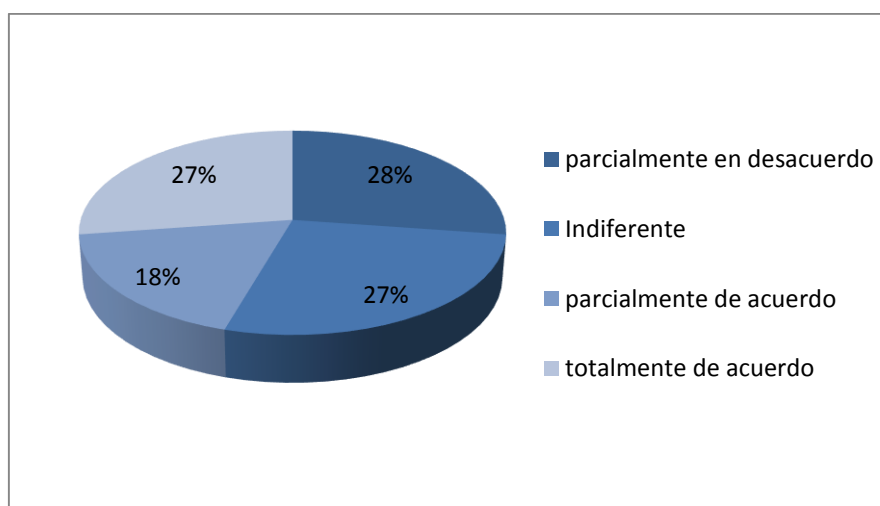
Tabla 62: Toma de decisiones

| | | Fr | % | % acumulado |
|--------|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| Valido | En desacuerdo | 6 | 27,3 | 27,3 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 27,3 | 54,5 |
| | De acuerdo | 4 | 18,2 | 72,7 |
| | Totalmente de acuerdo | 6 | 27,3 | 100,0 |
| | Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 59: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 28% señala estar parcialmente en desacuerdo en que los colaboradores tomen decisiones por sí mismos, el 27% señala estar indiferente, el 18% responde estar parcialmente de acuerdo y el 27% responde estar totalmente de acuerdo. En las encuestas realizadas a los gerentes del sector petroquímico en el indicador toma de decisiones consideran importante el dejar que los empleados tomen decisiones por sí mismos, lo cual es favorable debido a que es importante que los colaboradores tomen sus propias decisiones en diferentes actividades de la organización.

3. Ordena y espera obediencia de sus colaboradores.

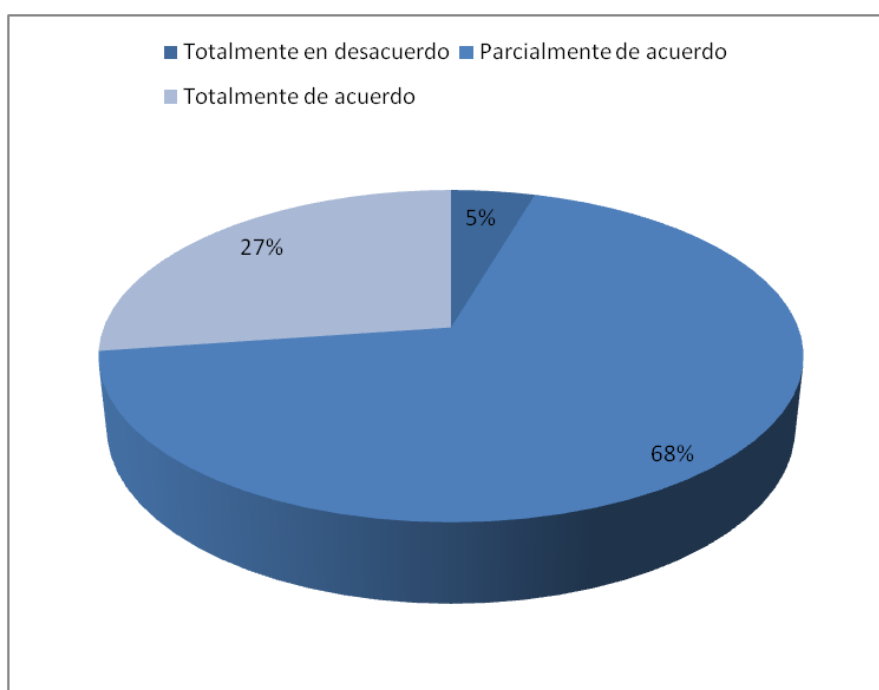
Tabla 63: Cumplimiento de órdenes

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Valido Totalmente en desacuerdo | 1 | 4,5 | 4,5 |
| De acuerdo | 15 | 68,2 | 72,7 |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 60: Cumplimiento de órdenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 5% señala estar totalmente en desacuerdo en mandar, el 68% responde estar parcialmente de acuerdo y el 27% responde estar totalmente de acuerdo. En el indicador dar órdenes y esperar obediencia la mayoría de gerentes que están de acuerdo en dar órdenes y esperan obediencia, para lo cual se evidencia que en su mayoría los gerentes son autocráticos.

4. Crea en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo.

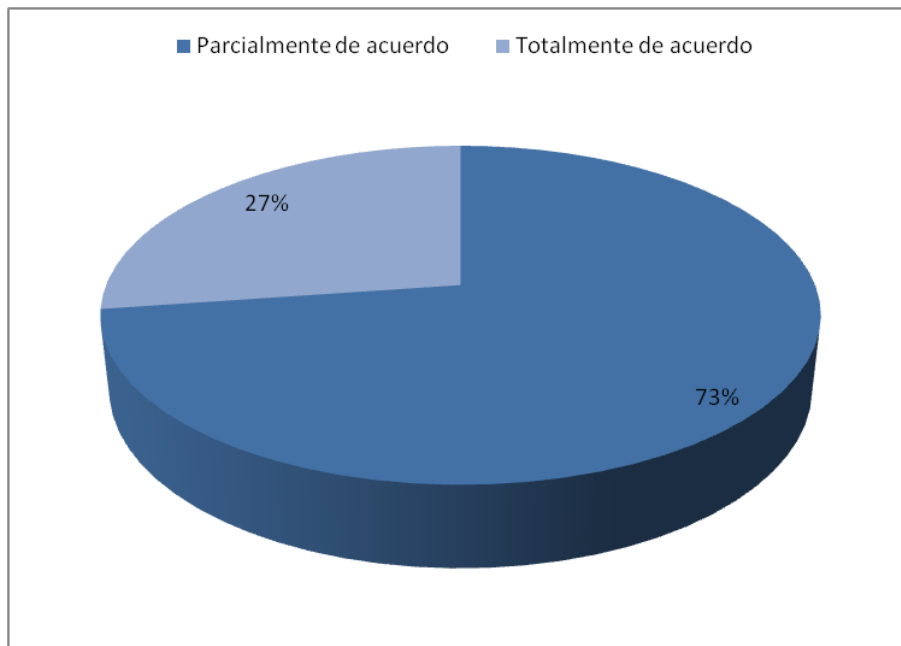
Tabla 64: Ambiente de trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|-------------|
| Valido De acuerdo | 16 | 72,7 | 72,7 |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 61: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 73% señala estar parcialmente de acuerdo en crear en el grupo un ambiente de trabajo adecuado y oportuno y el 27% responde estar totalmente de acuerdo

Se puede evidenciar en la gráfica que los gerentes del sector petroquímico que ellos crean en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo, para lo cual es imprescindible debido a que de esta manera contribuye a que los colaboradores realicen

su trabajo de la mejor manera.

5. Está comprometido en su misión y visión para una mejor gestión.

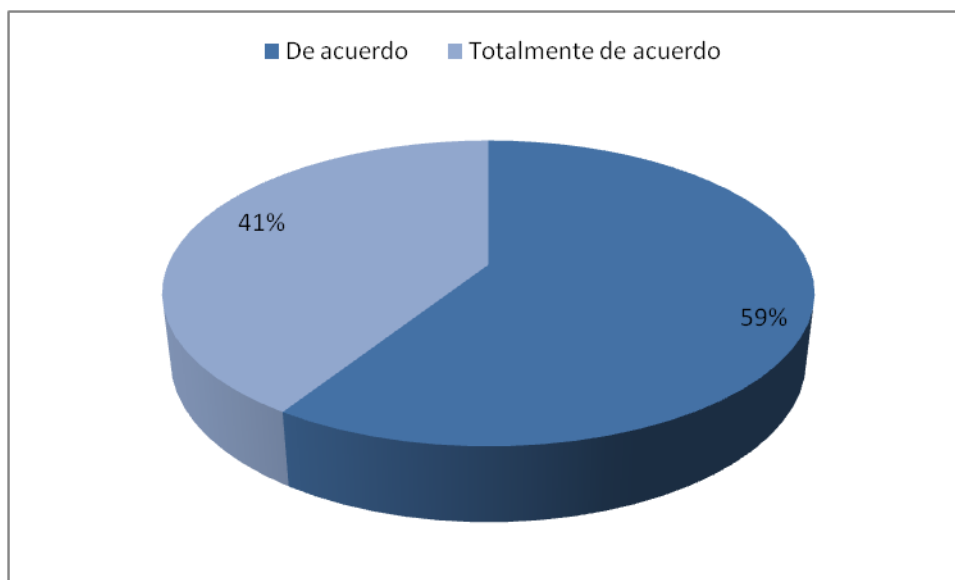
Tabla 65: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulativo |
|-----------------------|----|-------|---------------|
| Valido De acuerdo | 13 | 59,1 | 59,1 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 62: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 41% señala estar parcialmente de acuerdo en estar comprometido con las misión y visión de la organización y el 59% responde estar totalmente de acuerdo

Se puede evidenciar que los gerentes manifiestan que si estan comprometidos con la mision y vision de la organización, lo cual es muy importante ya que los gerentes deben ponere la camiseta de la empresa, esto ayuda a que los colaboradores se comprometan con su trabajo.

6. Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

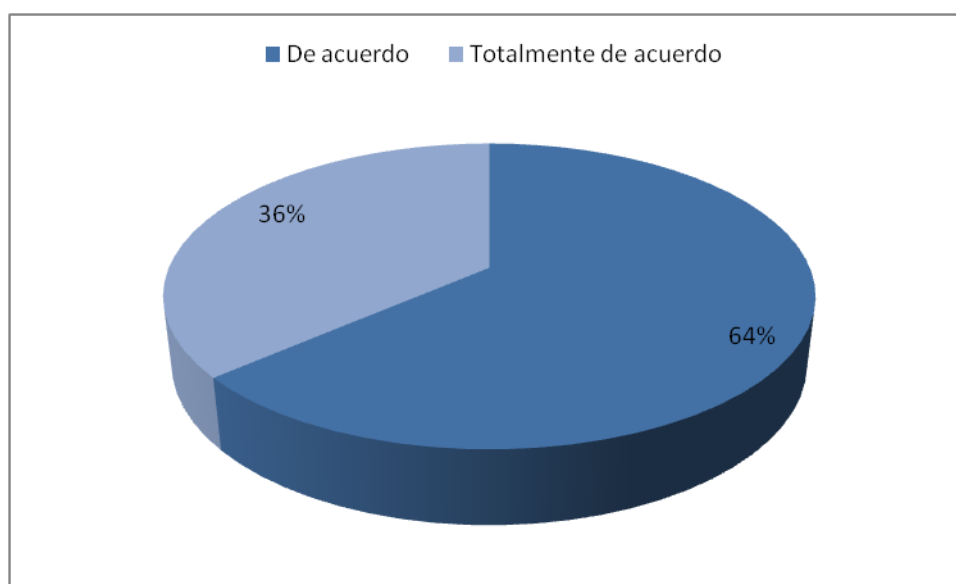
Tabla 66: Capacidad para comunicarse

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|-------------|
| Valid De acuerdo | 14 | 63,6 | 63,6 |
| Totalmente de acuerdo | 8 | 36,4 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 63: Capacidad para comunicarse



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 36% señala estar de acuerdo en tener la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y el 64% responde estar totalmente de acuerdo.

Se puede confirmar que los gerentes del sector petroquímico en su mayoría poseen destreza para comunicarse tanto oral como escrita con otras personas, lo cual es bueno ya que es evidente que existe una buena fluidez de comunicación.

7. Posee capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno. (clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación.)

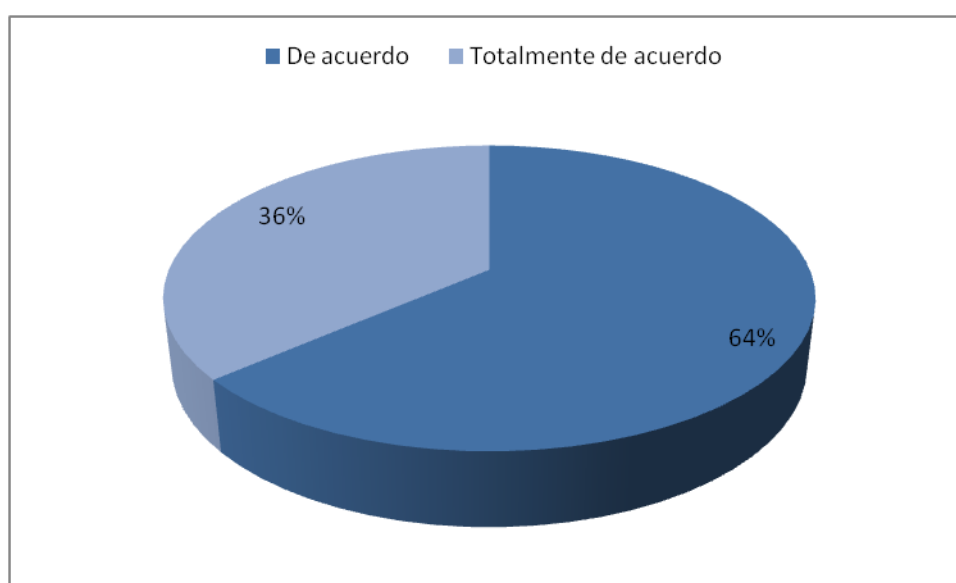
Tabla 67: Comunicación con el entorno

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|-------------|
| Valid De acuerdo | 14 | 63,6 | 63,6 |
| Totalmente de acuerdo | 8 | 36,4 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 64: Comunicación con el entorno



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 64% responde estar parcialmente de acuerdo en poseer capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno. (Clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación.), y el 36% responde estar totalmente de acuerdo

En el indicador comunicación con el entorno se evidencia que los gerentes si poseen una buena comunicación con el entorno, lo cual es excelente para que los colaboradores así como los proveedores y clientes tengan una excelente relaciones interpersonales.

8. Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

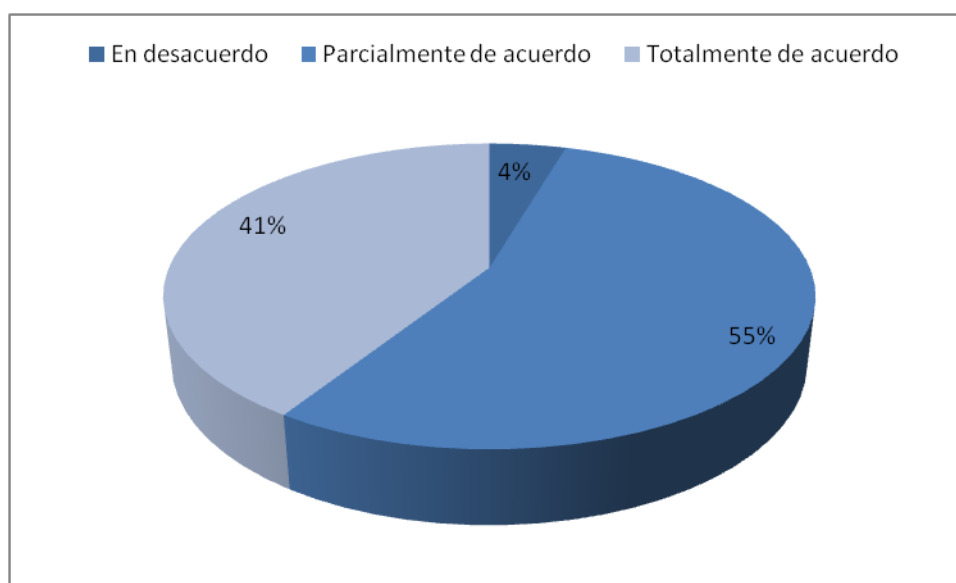
Tabla 68: Crea influencia en las personas

| | Fr | % | % Acumulado |
|-------------------------|----|-------|-------------|
| En desacuerdo | 1 | 4,5 | 4,5 |
| Parcialmente de acuerdo | 12 | 54,5 | 59,1 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 65: Crea influencia en las personas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 4% señala estar indiferente poseer capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno, el 55% responde estar parcialmente de acuerdo y el 41% responde estar totalmente de acuerdo

Por lo expuesto en las encuestas realizadas a los gerentes del sector petroquímico, se evidencian que los gerentes en su minoría se muestran indiferentes en el indicador crea influencia en sus colaboradores, por lo cual se debe desarrollar esta competencia en los gerentes para que los colaboradores creen en ellos y se comprometan con su trabajo en bien de la organización y de ellos mismos.

9. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo

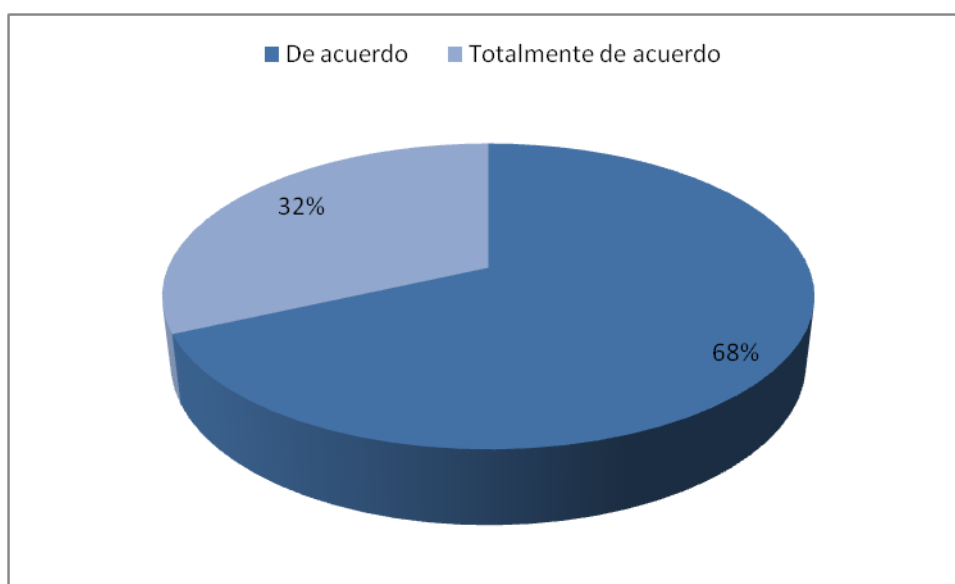
Tabla 69: Promover trabajo en equipo

| | Fr | % | % Acumulado |
|-----------------------|----|-------|-------------|
| Valid De acuerdo | 15 | 68,2 | 68,2 |
| Totalmente de acuerdo | 7 | 31,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 66: Promover trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 32% señala estar parcialmente de acuerdo en tener habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo el 68% responde estar totalmente de acuerdo. En cuanto a promover el trabajo en equipo, se evidencia que los gerentes si poseen esa habilidad lo cual son excelentes ya que cuando se fomenta el trabajo en equipo se realiza el trabajo de mejor manera ahorrando tiempo y dinero y estableciendo además relaciones interpersonales.

10. Define procesos para la gestión.

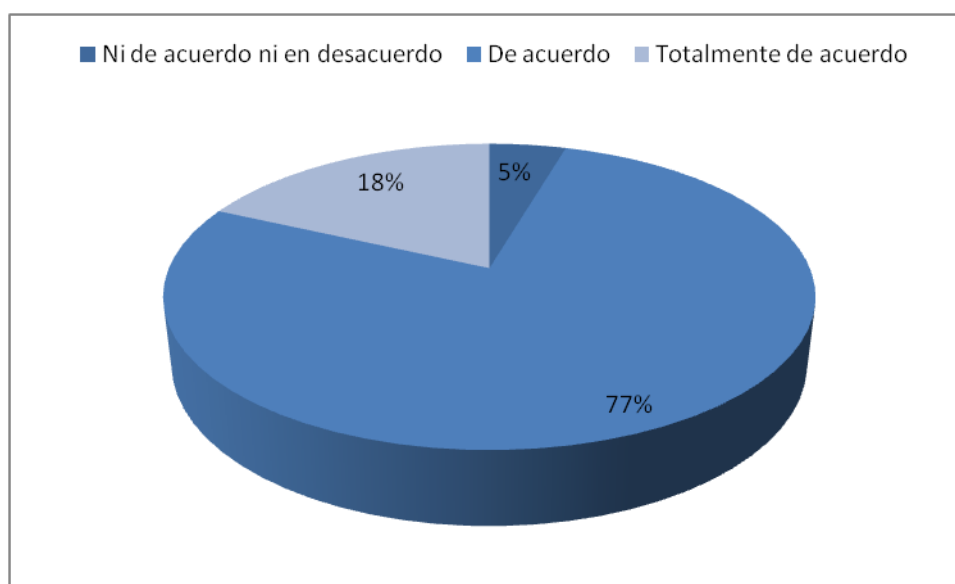
Tabla 70: Procesos de gestión

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------------|----|-------|-------------|
| Valid Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 4,5 | 4,5 |
| De acuerdo | 17 | 77,3 | 81,8 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 67: Procesos de gestión



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Interpretación

Del total de encuestados el 5% señala estar indiferente en definir procesos de gestión, el 77% responde estar parcialmente de acuerdo y el 18% responde estar totalmente de acuerdo

Se evidencia en las encuestas respondidas por los gerentes del sector petroquímico que si realizan procesos de gestión en la organización que contribuyen con el mejoramiento continuo de la empresa.

11. Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.

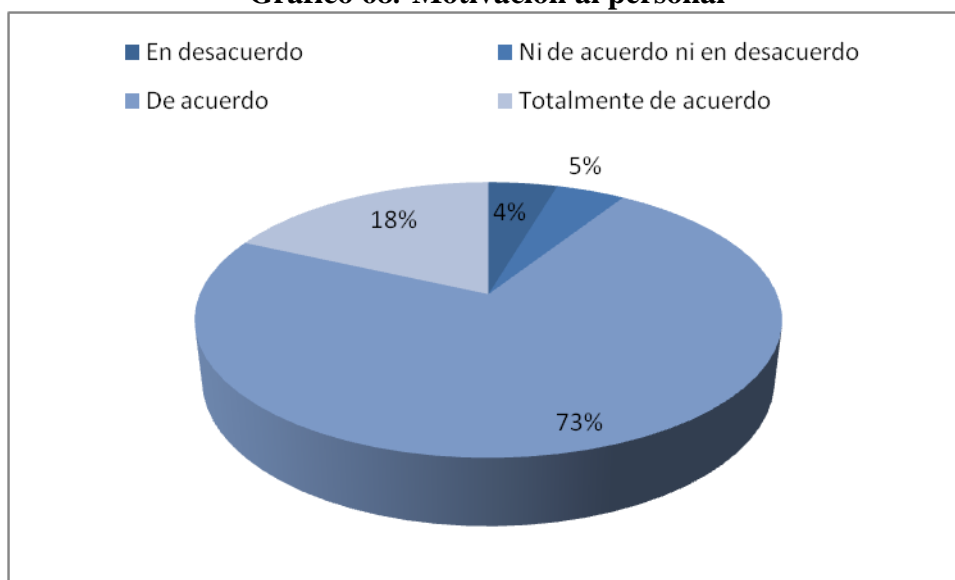
Tabla 71: Motivación al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Valid En desacuerdo | 1 | 4,5 | 4,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 4,5 | 9,1 |
| De acuerdo | 16 | 72,7 | 81,8 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 68: Motivación al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 4% señala estar parciamente en desacuerdo indiferente en motivar a que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal., el 5% responde estar indiferente, el 73% mencionan estar parcialmente de acuerdo y el 18% responde estar totalmente de acuerdo

Se puede notar que existe un bajo porcentaje de gerentes del sector petroquímico que reaccionan indiferentes y en desacuerdo con la motivación del personal por lo cual es importante que los gerentes desarrollen y tomen en cuenta esta competencia.

12. Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados.

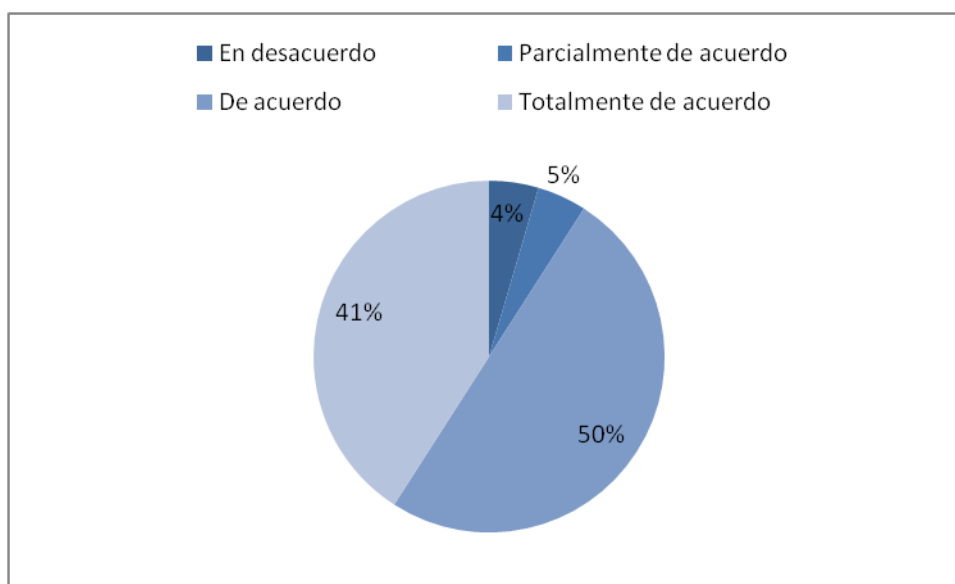
Tabla 72: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------|----|-------|-------------|
| Valid En desacuerdo | 1 | 4,5 | 4,5 |
| Parcialmente de acuerdo | 1 | 4,5 | 9,1 |
| De acuerdo | 11 | 50,0 | 59,1 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 69: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 5% señala estar parcialmente en desacuerdo en tener actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados, el 4% menciona estar indiferente, el 41% responde estar parcialmente de acuerdo y el 50% responde estar totalmente de acuerdo

Se evidencia que los gerentes del sector petroquímico se sienten indiferentes ante reconocer al personal por sus logros, por eso se recomienda desarrollar esta competencia.

13. Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones

interpersonales.

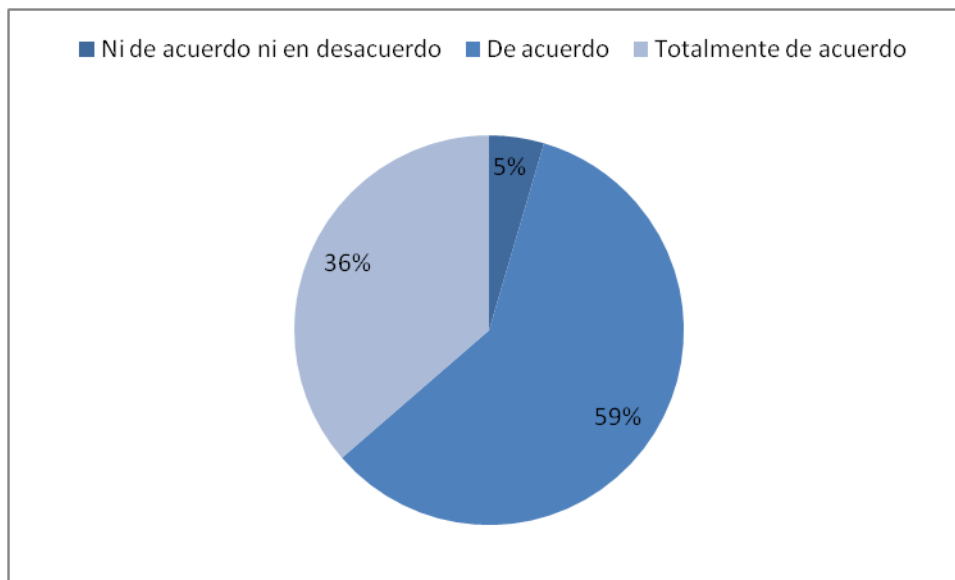
Tabla 73: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|----------------|
| Valido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 4,5 | 4,5 |
| De acuerdo | 13 | 59,1 | 63,6 |
| Totalmente de acuerdo | 8 | 36,4 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 70: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 5% señala estar indiferente generar en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales, el 59% responde estar parcialmente de acuerdo y el 36% responde estar totalmente de acuerdo

Se evidencia que los gerentes del sector petroquímico en su mayoría manifiestan que si genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales.

14. Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector.

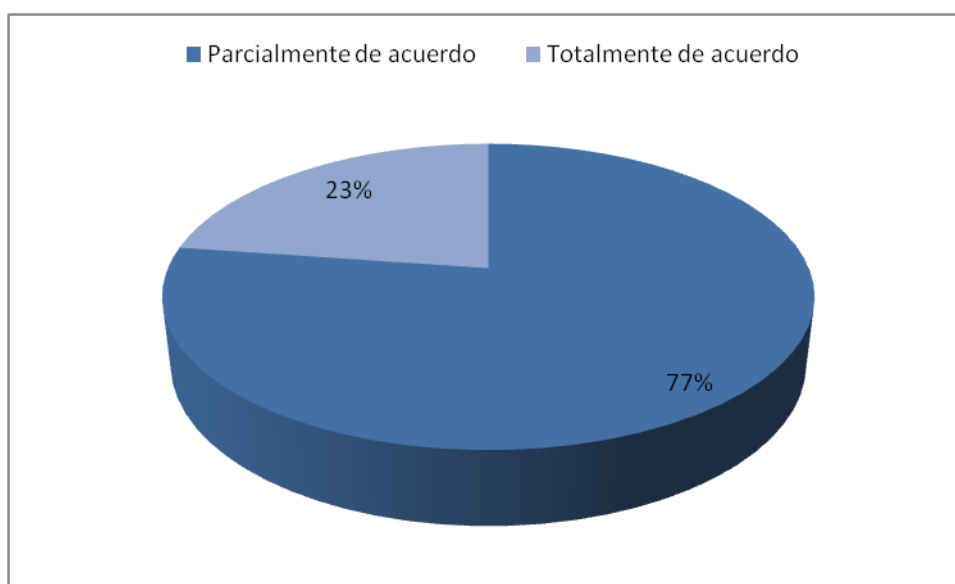
Tabla 74: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------|----|-------|-------------|
| Valid Parcialmente de acuerdo | 17 | 77,3 | 77,3 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 71: Identificación de oportunidades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 23% señala estar parcialmente de acuerdo en tener la habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector, el 77% responde estar totalmente de acuerdo

Es importante que los gerentes tengan prioridad en identificar oportunidades que el sector brinda, en este caso los gerentes si las saben aprovechar a su favor para poder aumentar su rentabilidad, crecimiento y productividad

15. Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)

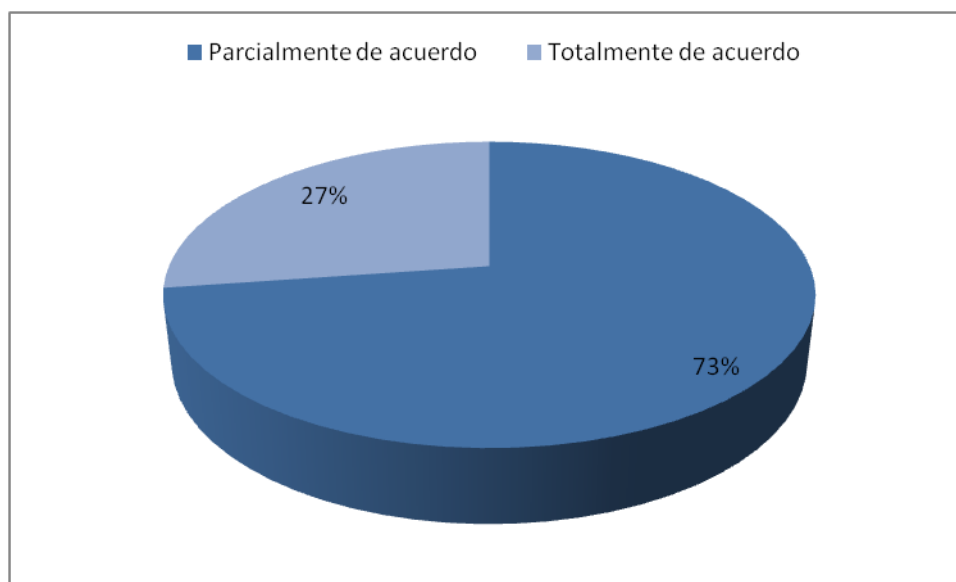
Tabla 75: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Valido Parcialmente de acuerdo | 16 | 72,7 | 72,7 |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 72: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 27% señala estar parcialmente de acuerdo en tener excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas), y el 73% responde estar totalmente de acuerdo

Se puede evidenciar que los gerentes del sector petroquímico si poseen excelente flexibilidad de pensamiento para poder analizar las situaciones desde diversas perspectivas, lo cual son importantes porque los gerentes deben poseer esa competencia para que la organización pueda crecer.

16. Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

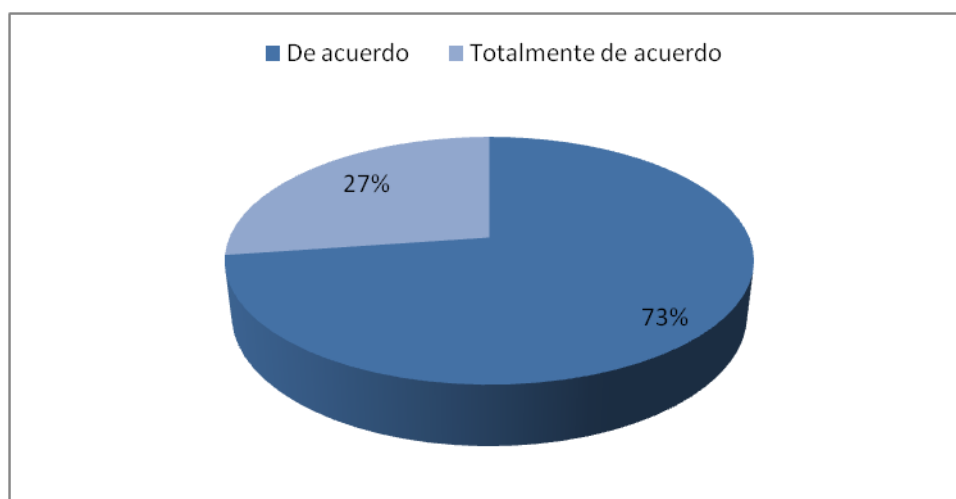
Tabla 76: Capacidad para otorgar funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|----------------|
| Valid De acuerdo | 16 | 72,7 | 72,7 |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 73: Capacidad para otorgar funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 27% señala estar parcialmente de acuerdo en tener la capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores, y el 73% responde estar totalmente de acuerdo

Se evidencia que los gerentes del sector petroquímico si poseen la capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores, esto les permite a los gerentes delegar roles y a los colaboradores definir qué funciones deben cumplir.

17. Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores.

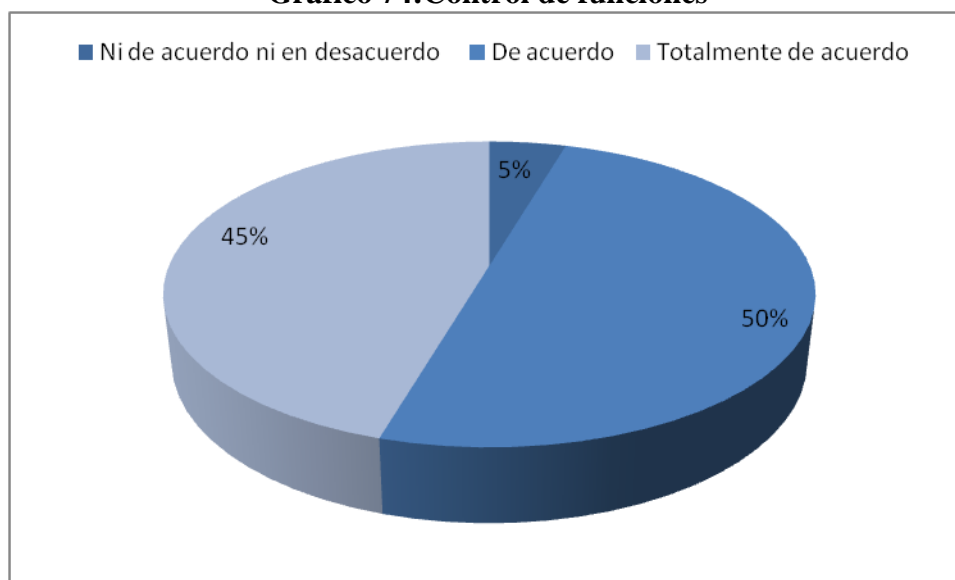
Tabla 77: Control de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------------|----|-------|-------------|
| Valid Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 4,5 | 4,5 |
| De acuerdo | 11 | 50,0 | 54,5 |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 74: Control de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 5% señala estar indiferente en supervisar y controlar las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores, el 50% responde estar parcialmente de acuerdo y el 45% responde estar totalmente de acuerdo

Es importante que los gerentes sepan delegar funciones, pero además los gerentes deben supervisar las funciones emitidas para controlar si están o no haciendo bien los colaboradores es decir que la mayoría de personas si tienen habilidad de, supervisar y controlar las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores.

18. Habilidad para la administración efectiva del tiempo.

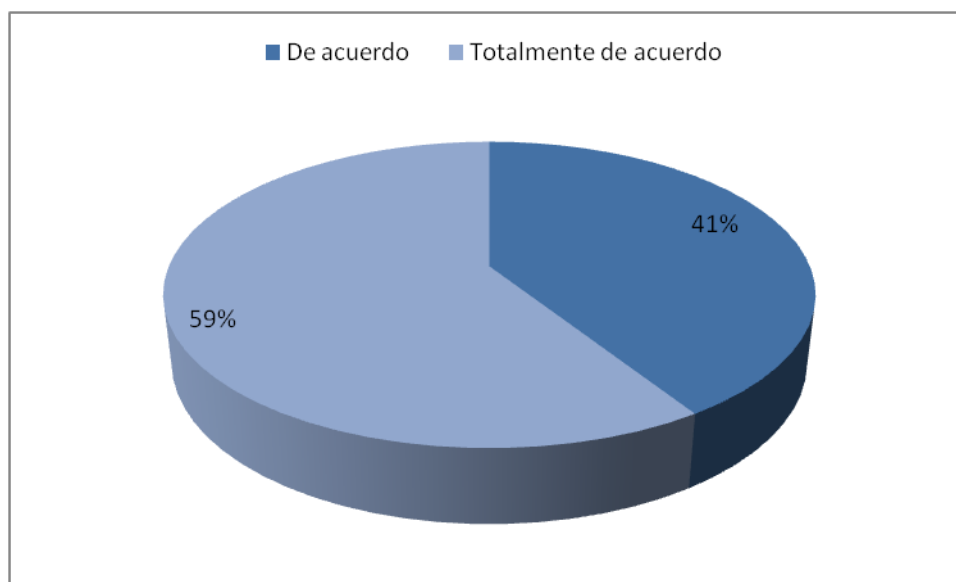
Tabla 78: Administración de tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|-------------|
| Valid De acuerdo | 9 | 40,9 | 40,9 |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 59,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 75: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 41% señala estar parcialmente de acuerdo en poseer la habilidad para la administración efectiva del tiempo y el 59% responde estar totalmente de acuerdo

En cuanto al indicador administración de tiempo en el cual los gerentes responden que si tiene la habilidad de administrar los tiempos adecuadamente es decir la mayoría de personas tiene el dominio total para la administración efectiva del tiempo.

Tabulación sector Cadena agroforestal y productos elaborados

1. Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización

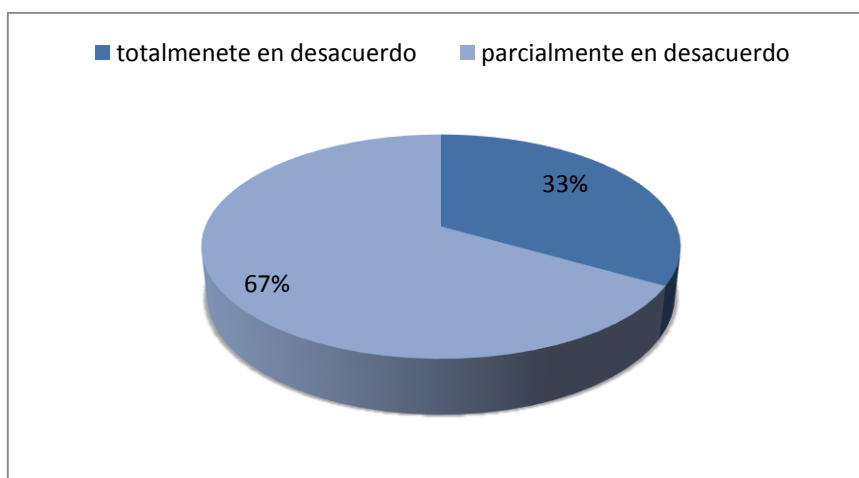
Tabla 79: Delegación e involucramiento de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|----------------------------------|----|-------|-------------|
| Válidos Totalmente en desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| En desacuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 76: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 67% señala estar parcialmente en desacuerdo en delegar e involucrar en nuevas funciones a sus colaboradores, el 33% responde estar totalmente en desacuerdo.

Es importante que los gerentes sepan delegar funciones, pero además los gerentes deben supervisar las funciones emitidas para controlar si están o no haciendo bien su trabajo.

2. Permite que sus colaboradores deciden por sí mismos

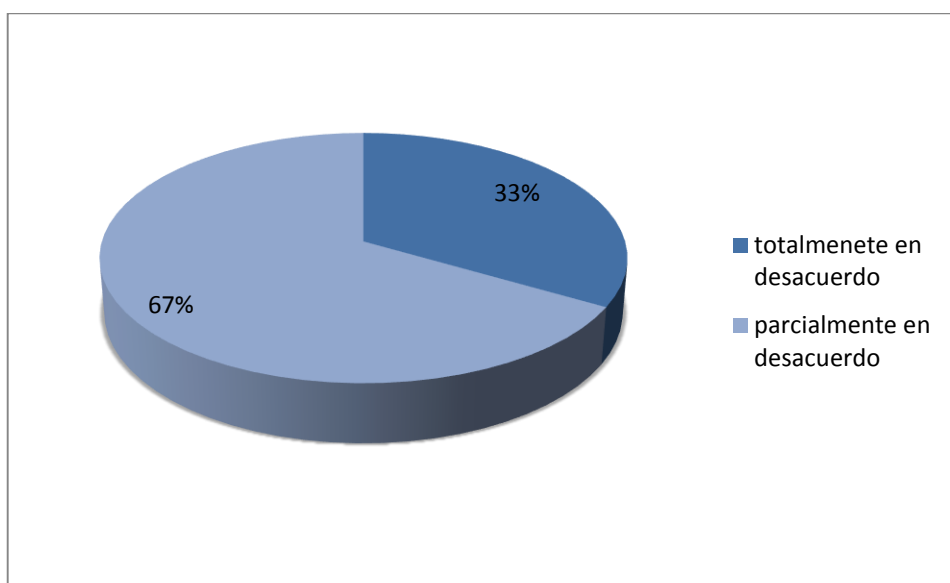
Tabla 80: Toma de decisiones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------|----|-------|-------------|
| Válidos | | | |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| En desacuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 77: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 67% señala estar parcialmente de desacuerdo en dejar que sus colaboradores decidan por sí mismos y el 33% responde estar totalmente en desacuerdo. Los gerentes del sector agroforestal no permite que sus colaboradores tomen sus propias decisiones por lo cual es conveniente que el gerente sea un poco más flexible e ir fomentando esta competencia para que el personal sienta confianza en las actividades que realiza.

3. Ordena y espera obediencia de sus colaboradores

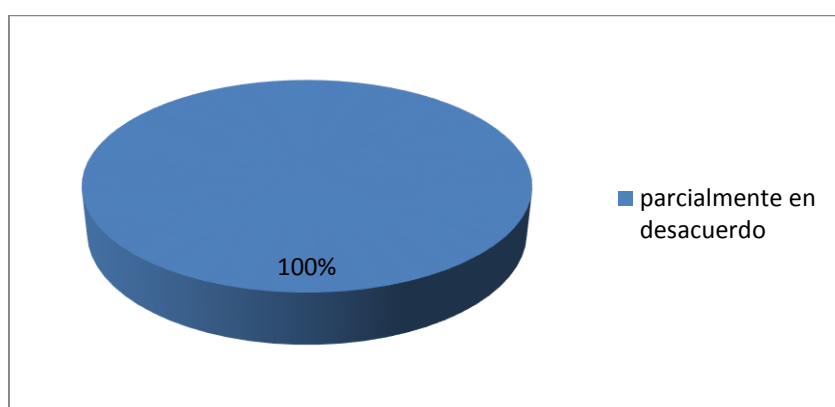
Tabla 81: Cumplimiento de órdenes

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|----------------|
| Válidos En desacuerdo | 3 | 100,0 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 78: Cumplimiento de órdenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo con solamente ordenar y esperar obediencia de sus colaboradores.

Por lo expuesto anterior se puede verificar que los gerentes del sector agroforestal no están interesados en solo dar órdenes por lo que se puede definir como líderes liberales

4. Crea en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo

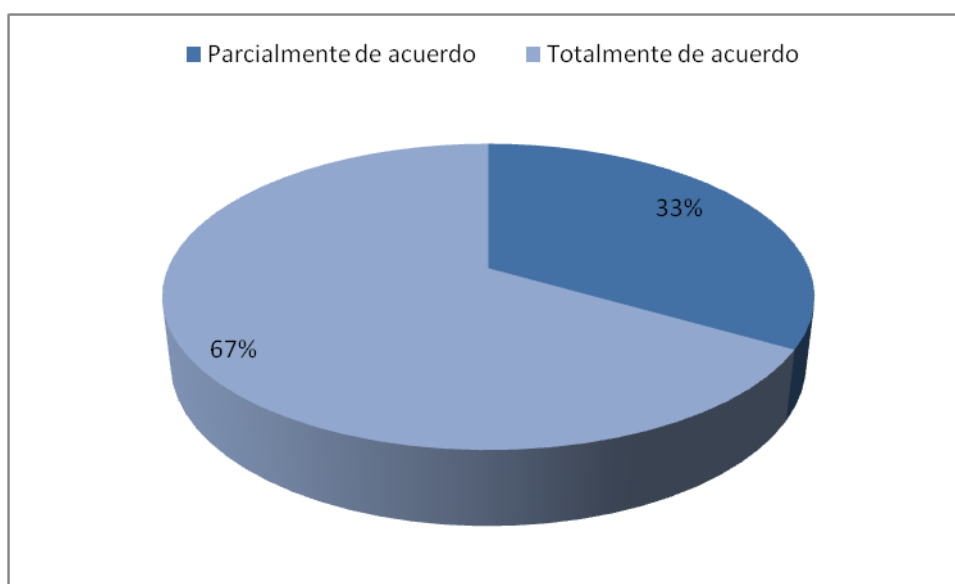
Tabla 82: Ambiente de trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------|----|-------|-------------|
| Válidos | | | |
| Parcialmente de acuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 79: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% respondió estar parcialmente de acuerdo en crear un ambiente de trabajo ameno para sus colaboradores, y el 67% está totalmente de acuerdo con crear un compromiso profundo en la organización.

Con las encuestas realizadas al sector agroforestal y productos elaborados se puede evidenciar que los gerentes si crean un ambiente de entusiasmo en la organización en donde se ve reflejado que al gerente le importa generar armonía en la empresa para que los colaboradores trabajen con ganas y con entusiasmo.

5. Está comprometido en su misión y visión para una mejor gestión

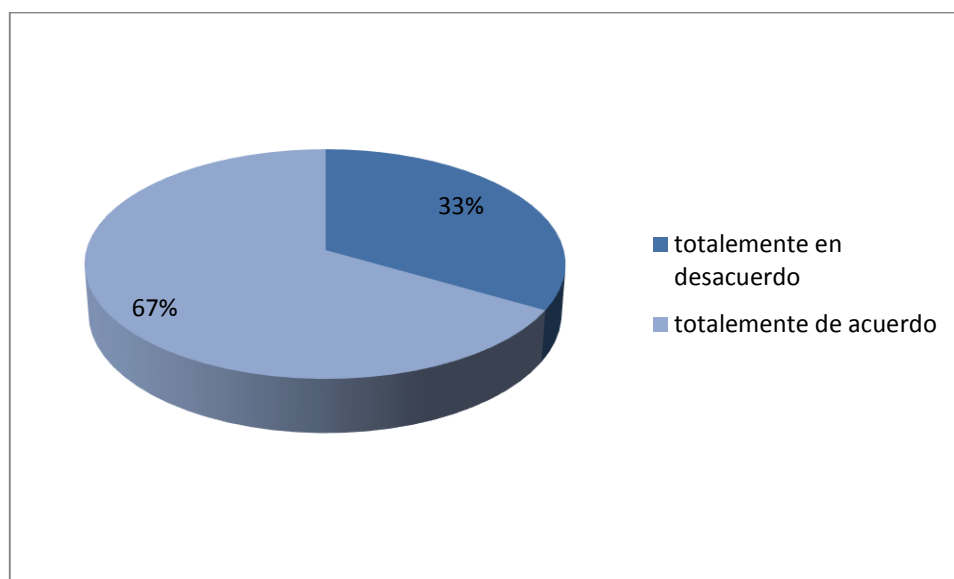
Tabla 83: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------------|----|-------|----------------|
| Totalmente en Válidos desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 24 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 80: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% respondió estar totalmente en desacuerdo que es importante comprometerse con la misión y visión de la empresa, y el 67% está totalmente de acuerdo con este punto.

En la mayoría de las empresas los gerentes mencionan que si poseen compromiso con la misión y visión, pero además existe un gerentes que manifiesta que no por lo cual es aconsejable que se desarrolle esta competencia, ya que el gerente debe ser el primero que tenga compromiso con la organización ya que es el líder y así los demás querrán ponerse la camiseta de la empresa para realizar sus trabajo como se debe.

6. Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva

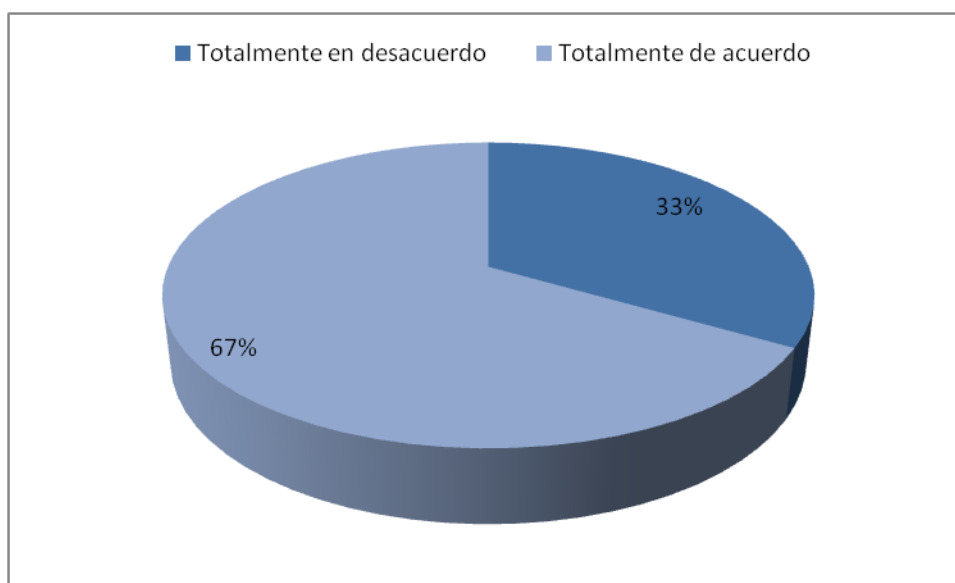
Tabla 84: Capacidad para comunicar

| | Fr | % | % acumulado |
|----------------------------------|----|-------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 81: Capacidad para comunicarse



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% respondió estar en desacuerdo con escuchar y expresar ideas, y el 67% está totalmente de acuerdo con la importancia de escuchar y expresar ideas por parte de sus colaboradores.

En la gráfica se puede evidenciar que si posee la capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva por lo se evidencia que el gerente considera importante a la comunicación como parte principal dentro de las organizaciones para que los colaboradores realicen su trabajo correctamente.

7. Posee la capacidad de comunicarse y expresarse con el entorno. (Clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación)

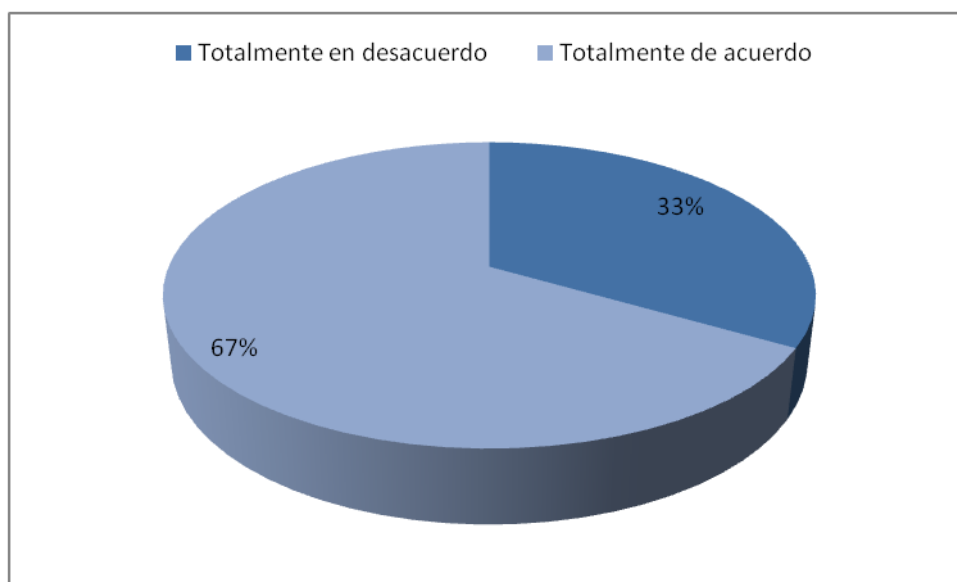
Tabla 85: Comunicación con el entorno

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------------|----|-------|----------------|
| Totalmente en Válidos desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 82: Comunicación con el entorno



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% responde estar totalmente en desacuerdo en poseer capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno. (Clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación.), y el 67% responde estar totalmente de acuerdo.

En el indicador comunicación se evidencia que si poseen los gerentes la capacidad para expresarse con el entorno, pero que además deben ir mejorando esta competencia los gerentes, ya que con una adecuada comunicación se puede evitar errores en la empresa y

malos entendidos, solucionando problemas de manera eficaz.

8. Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo

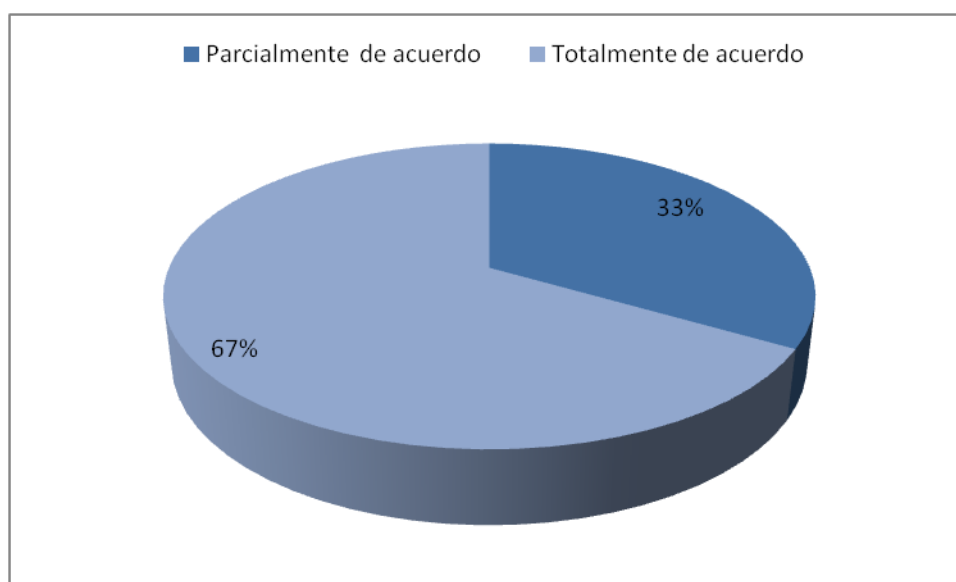
Tabla 86: Crea influencia en las personas

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------|----|-------|----------------|
| Válidos | | | |
| Parcialmente de acuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 83: Crear influencia en el personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes encuestados el 33% menciona estar parcialmente de acuerdo en la importancia de influenciar entre sus colaboradores, mientras que el 67% está totalmente de acuerdo con establecer credibilidad.

Los gerentes opinan que es importante la credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, los gerentes deben desarrollar esta competencia para que el personal participe eficazmente en las actividades que realiza la empresa en beneficio de todos.

9. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo

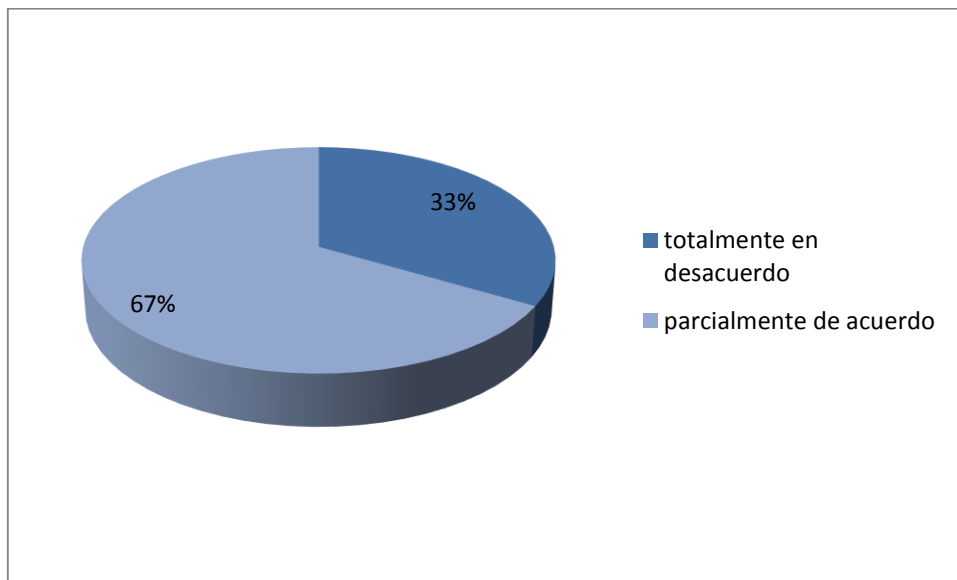
Tabla 87: Promueve trabajo en equipo

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------|----|-------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Parcialmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 84: Promueve trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 33% de encuestados consideran estar totalmente en desacuerdo con tener la habilidad de promover el trabajo en equipo, el 67% está parcialmente de acuerdo con la importancia del trabajo en equipo en la organización.

Los gerentes del sector agroforestal en su mayoría consideran importante tener la habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo pues es beneficioso para la

organización pues contribuirá a realizar las tareas más rápido además de fortalecer el ambiente de trabajo.

10. Define procesos para la gestión

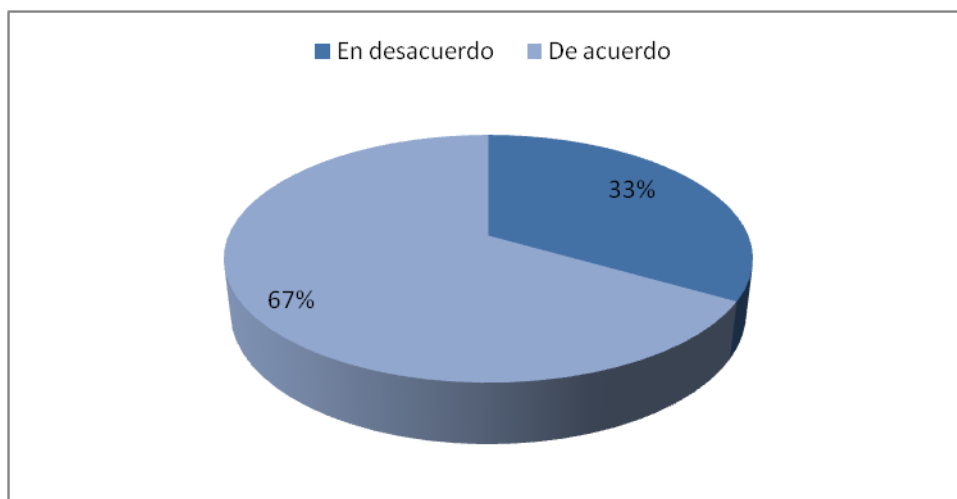
Tabla 88: Procesos de gestión

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------|----|-------|----------------|
| Válidos | | | |
| En desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| De acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 85: Procesos de gestión



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 33% de encuestados reaccionan a estar en desacuerdo con definir procesos de gestión, el 67% está de acuerdo con la importancia de tener procesos en su gestión gerencial.

No todos los gerentes establecen procesos de gestión en el sector agroforestal por lo cual es conveniente que se desarrolle esta competencia ya que esto involucra muchos aspectos que la gerencia debe considerar en pro de su desempeño y responsabilidad de la operatividad eficiente que la empresa bajo su responsabilidad debe alcanzar.

11. Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal

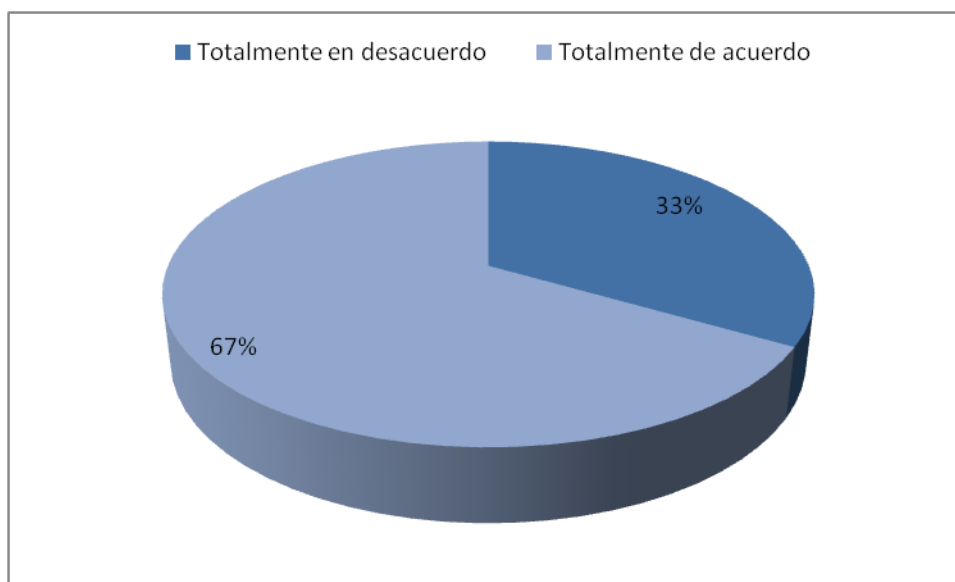
Tabla 89: Motivación al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------------|----|-------|----------------|
| Totalmente en Válidos desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 86: Motivación al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 33% de encuestados reaccionan a estar en desacuerdo con motivar al personal para su mejor desempeño, el 67% está de acuerdo con la importancia de motivar a los colaboradores y mejorar su desempeño de esta manera.

En las encuestas realizadas a los gerentes se puede notar que si motivan a que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal, teniendo como análisis que los gerentes consideran importante desempeñar esta competencia en pro de la empresa y del personal.

12. Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados

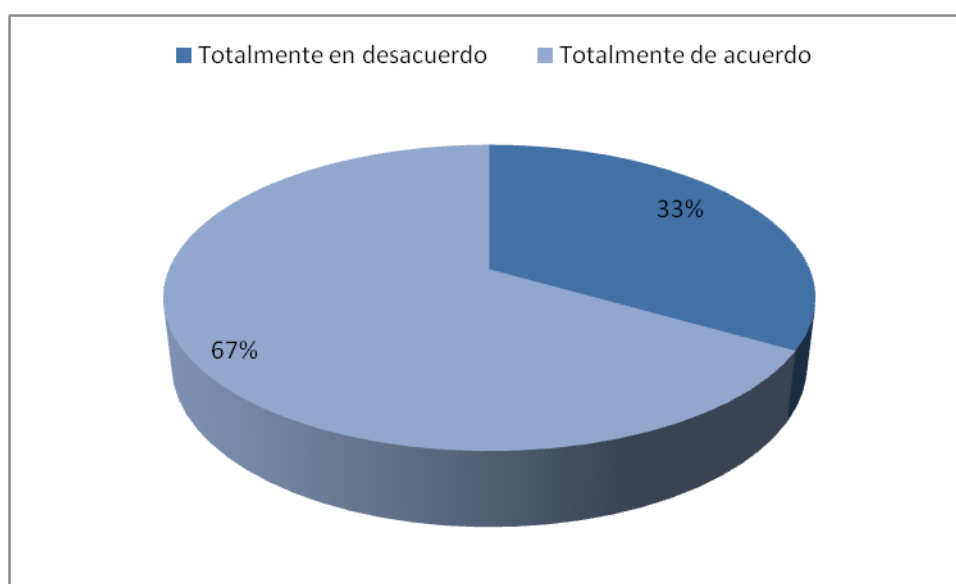
Tabla 90: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|----------------------------------|----|-------|-------------|
| Válidos Totalmente en desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 87: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 33% de encuestados reaccionan a estar en desacuerdo con dar reconocimiento a sus colaboradores por sus logros alcanzados, el 67% está de acuerdo con la importancia de reconocer los logros de sus colaboradores.

Es importante motivar y reconocer los logros obtenidos en la empresa al personal esto conlleva a que se trabaje con ganas y los colaboradores sean eficientes a la hora de realizar su trabajo, en las encuestas realizadas a los gerentes se puede corroborar que sí reconocen al personal por sus logros alcanzados para el beneficio de la empresa.

13. Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales

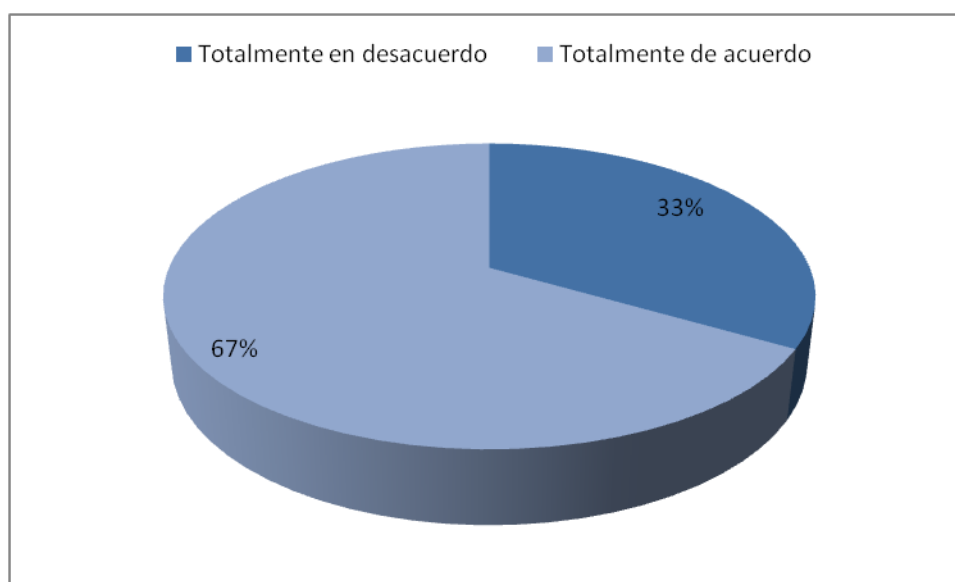
Tabla 91: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|----------------------------------|----|-------|-------------|
| Totalmente en Válidos desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 88: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 33% de encuestados reaccionan a estar en desacuerdo con generar un ambiente bueno entre las relaciones interpersonales dentro de la organización, el 67% está de acuerdo con la importancia de que exista un ambiente adecuado entre los colaboradores.

Los gerentes del sector agroforestal están de acuerdo con que el líder debe generar en la organización un ambiente de mejora en relaciones interpersonales, para el desenvolvimiento y mejora continua de la empresa, por lo cual se evidencia que el gerente provee un ambiente adecuado de trabajo.

14. Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector

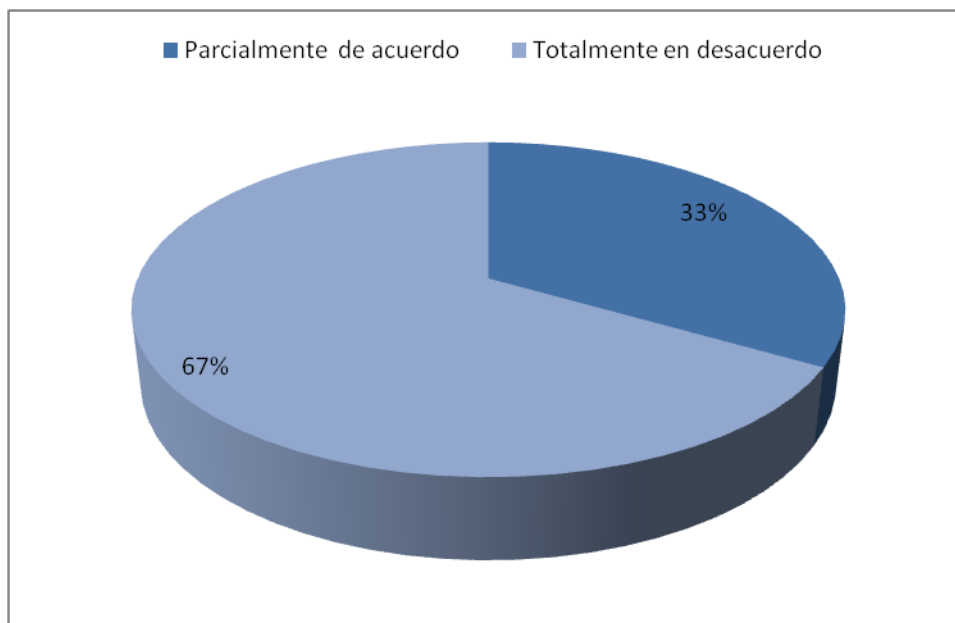
Tabla 92: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Válidos Parcialmente de acuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 89: Identificación de oportunidades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% dice estar parcialmente de acuerdo con la habilidad para identificar oportunidades, frente al 67% que menciona estar totalmente de acuerdo con esta habilidad.

Los gerentes manifiestan ante esta pregunta que si saben identificar oportunidades que se les presente en el sector lo cual es fundamental para el crecimiento organizacional, pero es recomendable que los gerentes mejoren esta competencia.

15. Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)

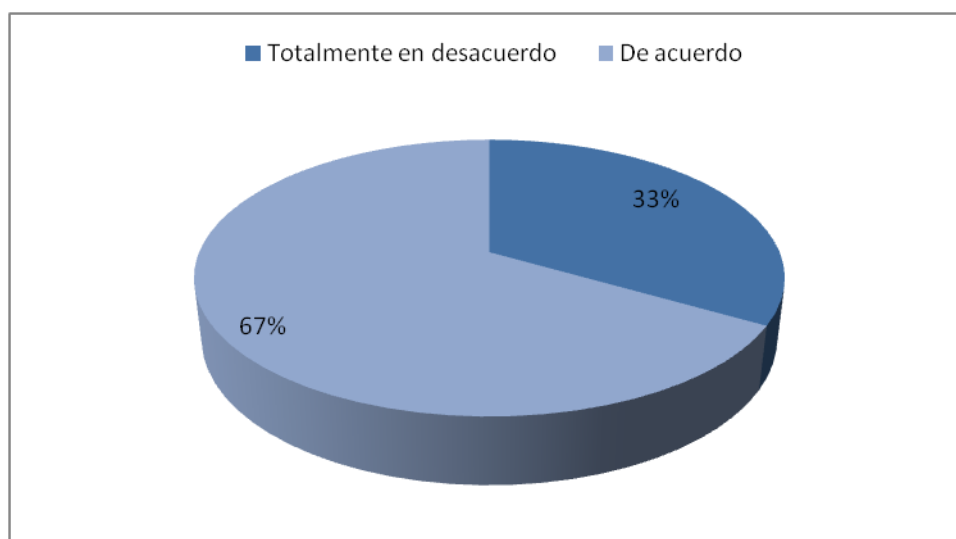
Tabla 93: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------------|----|-------|----------------|
| Totalmente en Válidos desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| De acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 90: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% dice estar totalmente en desacuerdo con la importancia de tener una capacidad de análisis, frente al 67% que menciona estar de acuerdo con esta habilidad. En este indicador la gráfica nos muestra que no todos los gerentes poseen la habilidad de análisis en diferentes perspectivas, por lo cual se debe ir mejorando esta competencia debido a que el gerente es quien toma el control de las decisiones importantes en la empresa.

16. Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores

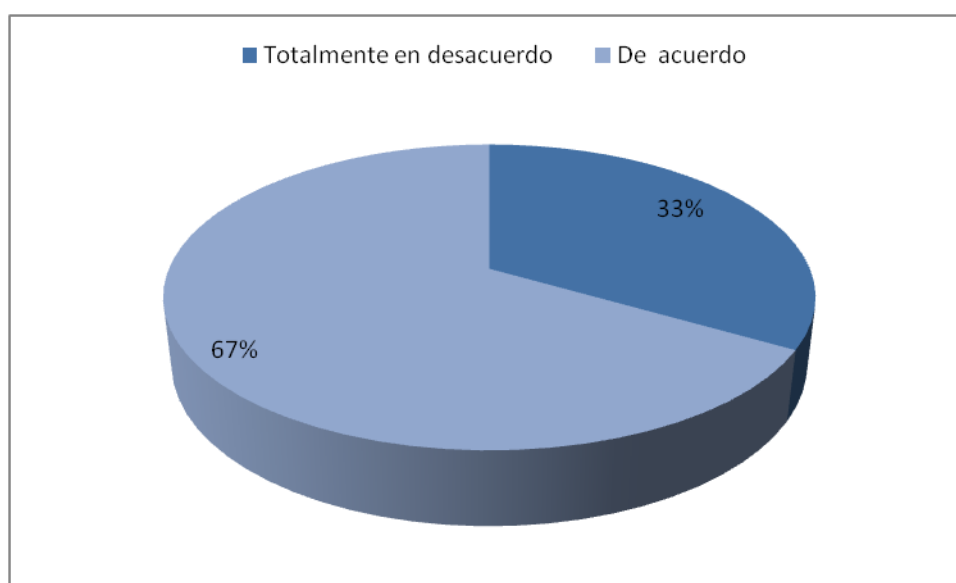
Tabla 94: Capacidad para otorgar funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-------------------------------------|----|-------|-------------|
| Totalmente en Válidos desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| De acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 91: Capacidad para otorgar funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala que estar parcialmente de acuerdo al poseer capacidad para otorgar funciones, el 67% manifiesta estar totalmente de acuerdo en poseer la capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

Los gerentes del sector agroforestal si poseen la habilidad para otorgar funciones a los colaboradores, pero se debe aconsejar que se vaya fortaleciendo esta competencia para que el personal sepa lo que debe hacer y el rol que desempeña en la organización.

17. Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores

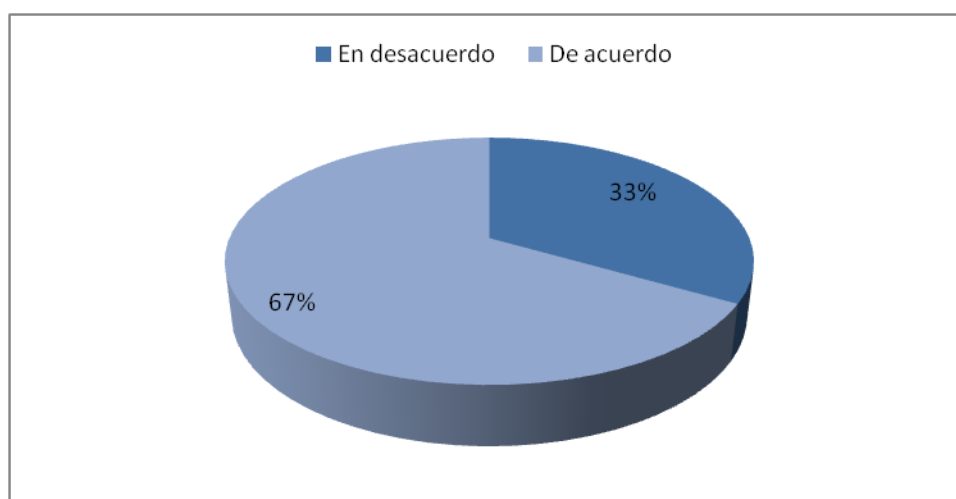
Tabla 95: Control de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|----------------|
| Válidos En desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| De acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 92: Control de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala que en desacuerdo el supervisar las funciones de sus colaboradores, el 67% manifiesta estar totalmente de acuerdo en la importancia de supervisar y controla las funciones designadas a sus colaboradores..

Se puede evidenciar que los gerentes si supervisan y controlan las actividades que realizan sus colaboradores, pues los gerentes consideran primordial que los empleados sean controlados para que se sientan importantes en las diferentes funciones que realizan, además ellos de esta manera hacen su labor de la mejor manera y lo hacen con empeño.

18. Habilidad para la administración efectiva del tiempo

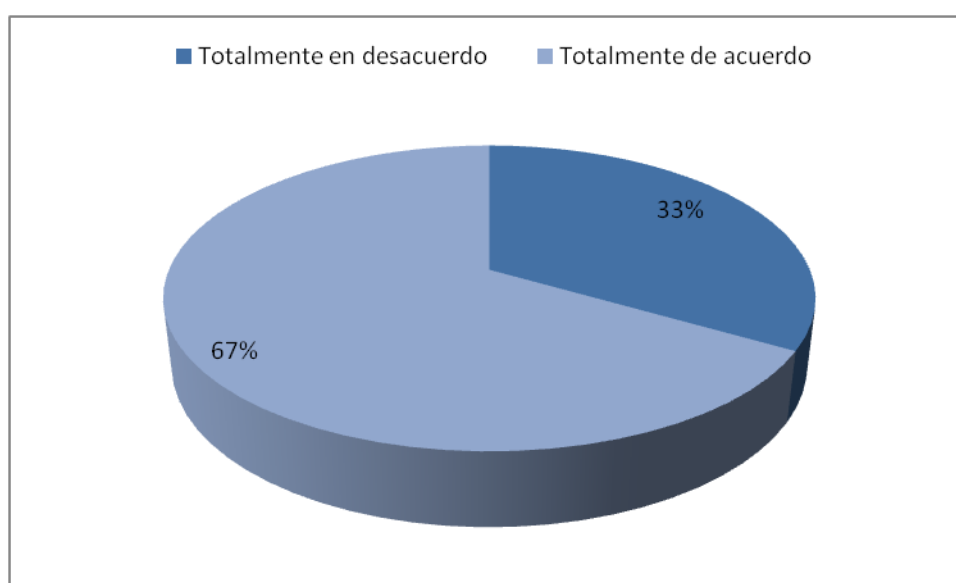
Tabla 96: Administración de tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|----------------------------------|----|-------|-------------|
| Válidos Totalmente en desacuerdo | 1 | 33,3 | 33,3 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 3 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 93: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 67% contestó estar totalmente de acuerdo en la importancia de administrar el tiempo, frente al 33% que dice no conocer la importancia de la gestión de tiempo.

En los gerentes del sector agroforestal mencionan que si posee la habilidad para gestionar el tiempo adecuadamente, y por lo que se puede analizar el gerente considera importante administrar y organizar el tiempo de las actividades a realizarse.

Tabulación cuero y calzado

1.- Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización.

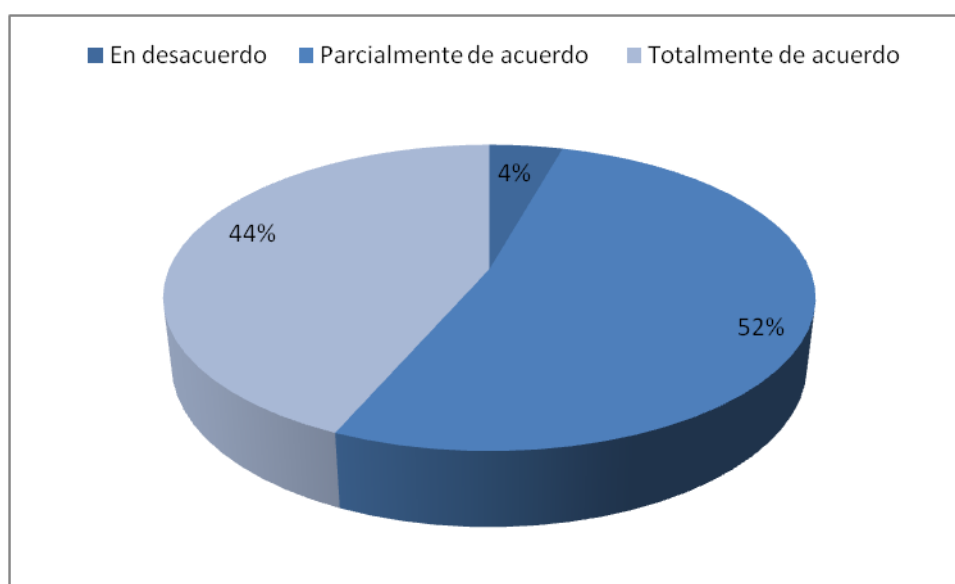
Tabla 97: Delegación e involucramiento de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|------------------------------------|----|-------|----------------|
| En desacuerdo | 1 | 4 | 4 |
| Parcialmente de Válidos acuerdo | 12 | 52 | 56 |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 44 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 94: Delegación e involucramiento de función



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 52% reacciona en desacuerdo delegar e involucrar a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización, el 52% manifiesta que está parcialmente de acuerdo y el 44% señala que está totalmente de acuerdo.

Se puede evidenciar que los gerentes del sector cuero y calzado no delegan e involucran a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización, por lo cual se recomienda desarrollar esta competencia en los gerentes pues el personal también debe involucrarse y dar su opinión en las actividades y funciones que va a realizar

2.- Permite que sus colaboradores decidan por sí mismos

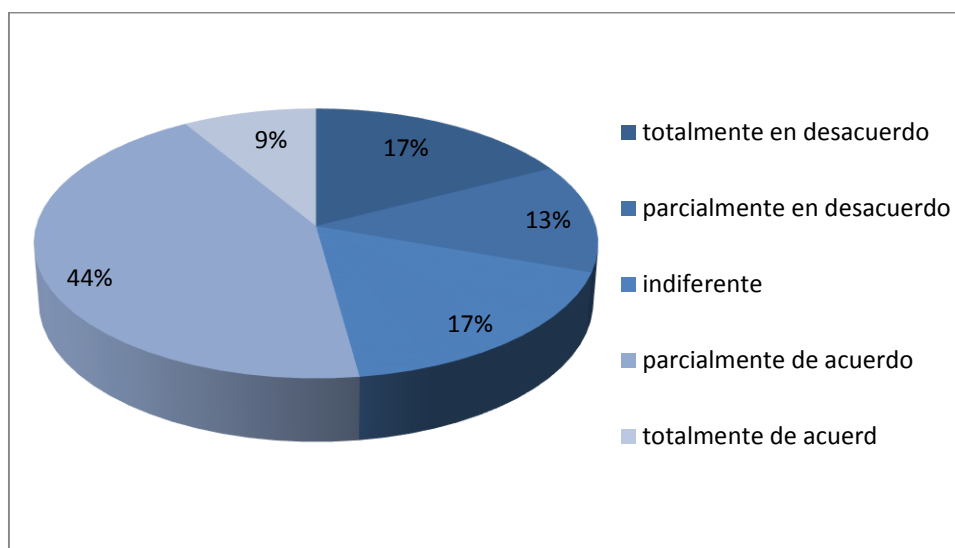
Tabla 98: Toma de decisiones

| | | Fr | % | % acumulado |
|---------|--------------------------------|----|-------|----------------|
| Válidos | Totalmente en desacuerdo | 4 | 18,8 | 18,8 |
| | En desacuerdo | 3 | 12,5 | 31,3 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 18,8 | 50,0 |
| | De acuerdo | 10 | 43,8 | 93,8 |
| | Totalmente de acuerdo | 2 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 95: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 9% de gerentes de este sector contestaron estar totalmente acuerdo en que los colaboradores deben tomar sus propias decisiones, el 13% está parcialmente en desacuerdo, el 17% menciona estar totalmente de acuerdo, del mismo modo que son indiferentes, y el 44% nos dice estar parcialmente de acuerdo.

Los gerentes del sector cuero y calzado manifiestan su indiferencia y desacuerdo en propiciar al colaborador que tome sus propias decisiones en las actividades que realiza, por lo cual se debe tomar en cuenta esta competencia debido a que en ocasiones el colaborador debe hacerlo en bien de la organización.

3.-Ordena y espera obediencia de sus colaboradores.

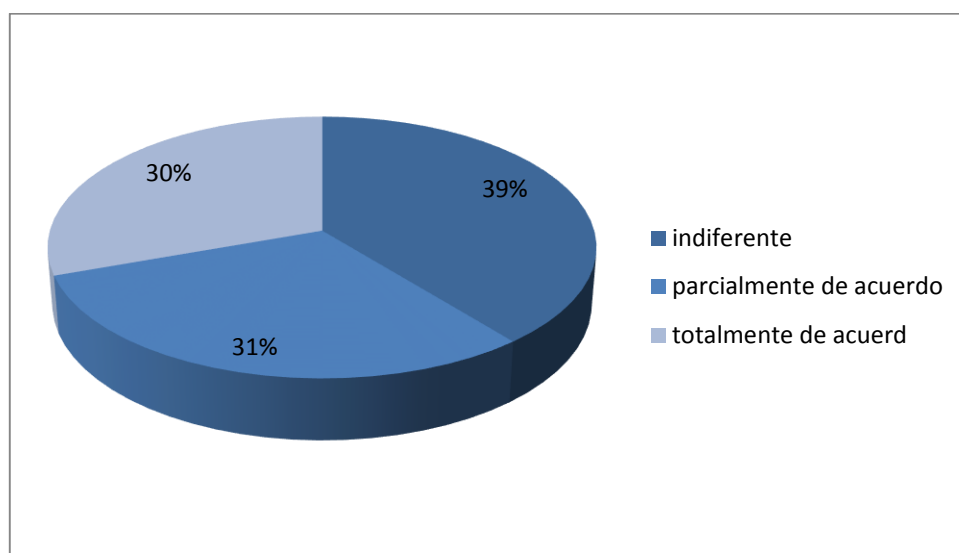
Tabla 99: Cumplimiento de órdenes

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 37,5 | 37,5 |
| Válidos De acuerdo | 7 | 31,3 | 68,8 |
| Totalmente de acuerdo | 7 | 31,3 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 96: Cumplimiento de órdenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 30% menciona estar totalmente de acuerdo en dar órdenes y eso esperar obediencia de sus colaboradores, el 31% menciona estar parcialmente de acuerdo y el 39% menciona estar indiferente a este indicador.

Se puede claramente observar lo que los gerentes del sector calzado manifiestan, en donde se puede notar que existe si ordenan y esperan obediencia por sus empleados, por lo cual se debe aconsejar que el gerente también forme parte de la organización y tenga empatía con el colaborador.

4.- Crea en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo.

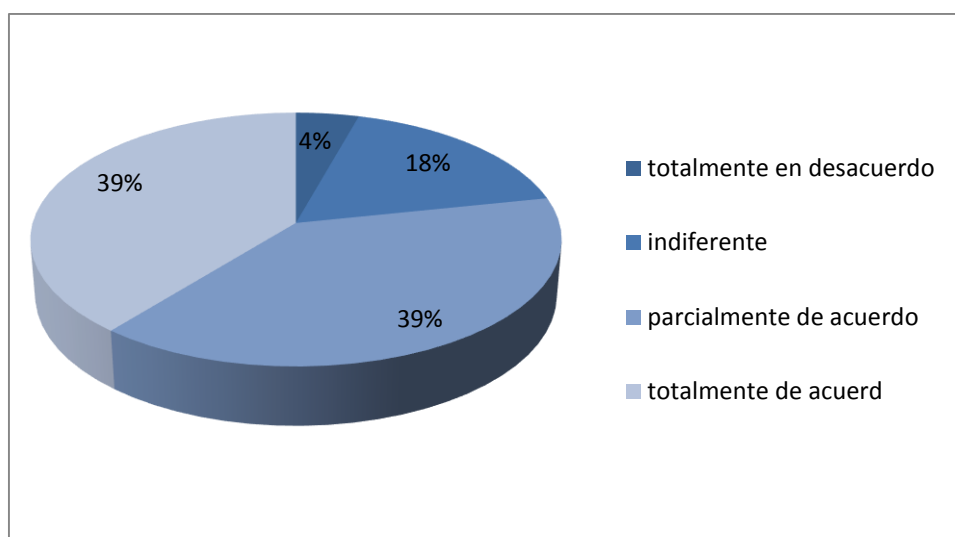
Tabla 100: Ambiente de trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|-----------|--------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 6,3 | 6,3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 18,8 | 25,0 |
| De acuerdo | 9 | 37,5 | 62,5 |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 37,5 | 100,0 |
| Válidos | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 97: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 4% contesto estar totalmente en desacuerdo con crear un ambiente de entusiasmo sea importante, el 18% es indiferente a esta pregunta, el 39% está parcialmente de acuerdo así como también está totalmente de acuerdo.

Se puede evidenciar que los gerentes del sector cuero y cazado si crean un ambiente de entusiasmo en la organización por lo cual es importante desarrollar en los gerentes esta competencia, para que los colaboradores puedan desenvolverse de mejor manera.

5.-: Está comprometido en su misión y visión para una mejor gestión.

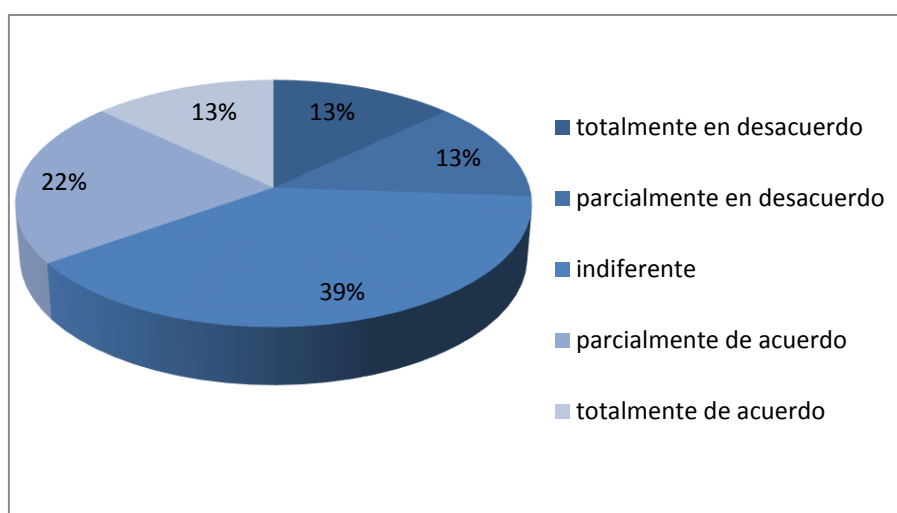
Tabla 101: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 12,5 | 12,5 |
| En desacuerdo | 3 | 12,5 | 25,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 37,5 | 62,5 |
| De acuerdo | 5 | 25,0 | 87,5 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 98: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 33% de encuestados reaccionan a estar totalmente en desacuerdo así como también otro 33% está parcialmente de acuerdo y otro 33% está totalmente de acuerdo con la importancia de conocer la misión y visión de la empresa y su involucramiento, el 22% es indiferente y el 39% está parcialmente de acuerdo. Los gerentes del sector cuero y calzado, no están comprometidos con la misión y visión de la organización, por lo cual se debe desarrollar esta competencia pues el gerente es el encargado de promover la credibilidad en la empresa.

6.- Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

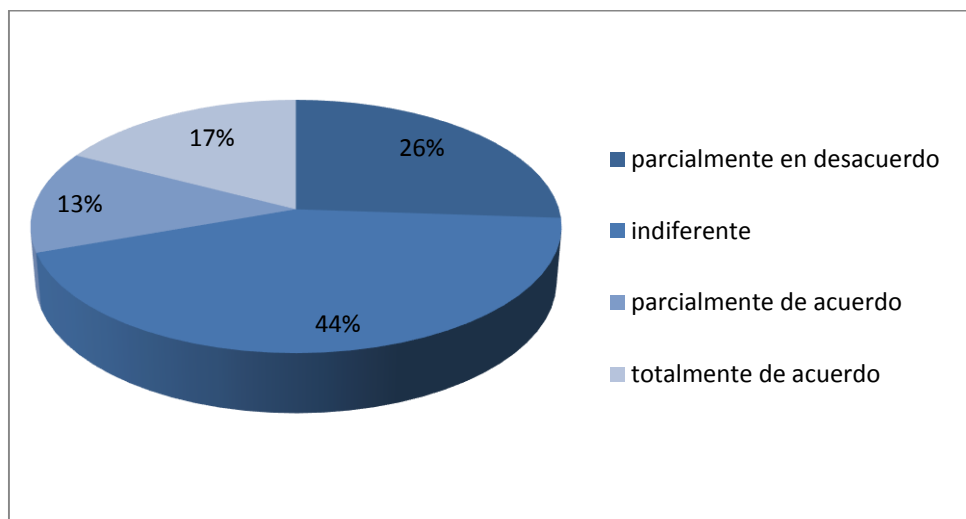
Tabla 102: Capacidad para comunicarse

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|----------------|
| En desacuerdo | 6 | 25,0 | 25,0 |
| Indiferente | 10 | 43,8 | 68,8 |
| Válidos De acuerdo | 3 | 12,5 | 81,3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 18,8 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 99: Capacidad para comunicarse



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 13% contestó estar parcialmente de acuerdo con tener capacidad para comunicarse, el 17% está totalmente de acuerdo, el 26% está parcialmente en desacuerdo y el 44% está indiferente a la pregunta.

En el sector cuero y calzado se evidencia respecto a la comunicación que el gerente no expresa adecuadamente, por lo cual es considerable que los gerentes de este sector desarrollen esta competencia pues la comunicación es la parte fundamental en toda la organización.

7.-Posee capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno. (Clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación.)

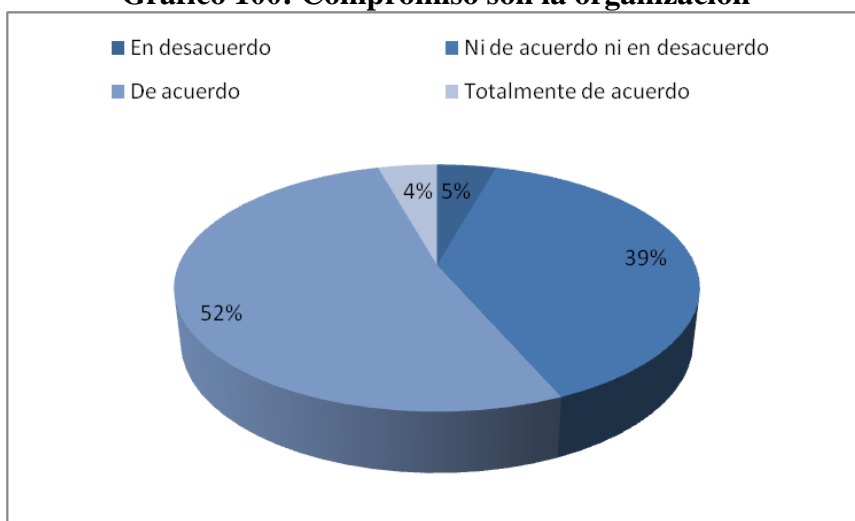
Tabla 103: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| En desacuerdo | 1 | 6,3 | 6,3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 37,5 | 43,8 |
| De acuerdo | 12 | 50,0 | 93,8 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 100: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 4 y 5 % de los encuestados mencionan estar en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con la capacidad de comunicarse con el entorno, el 39% dice estar parcialmente de acuerdo y el 52% de acuerdo con la importancia de estar en comunicación con el entorno.

En el indicador comunicación con el entorno se evidencia que los gerentes si poseen una buena comunicación con el entorno, lo cual es excelente para que los colaboradores así como los proveedores y clientes tengan una excelente relaciones interpersonales, pero si se debe ir mejorando esta competencia esto ayudara al crecimiento de la organización.

8.- Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo

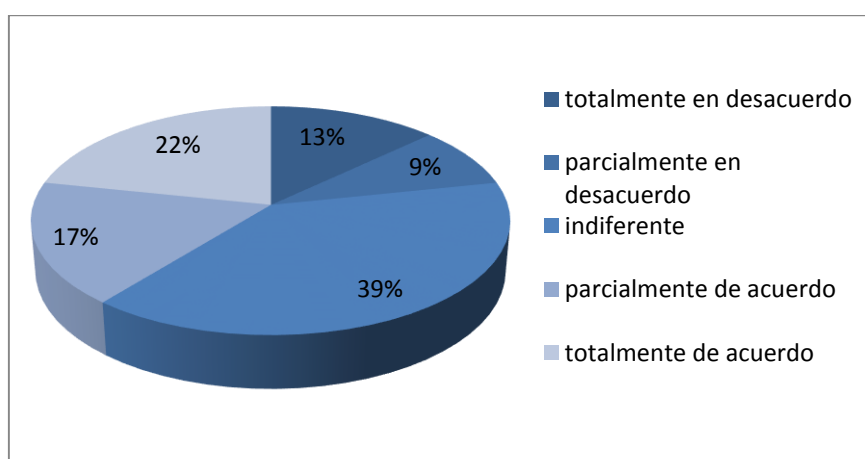
Tabla 104: Crear influencia en las personas

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 12,5 | 12,5 |
| En desacuerdo | 2 | 6,3 | 18,8 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 37,5 | 56,3 |
| De acuerdo | 4 | 18,8 | 75,0 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 101: Crear influencia en las personas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 9% del total de gerentes encuestados mencionan estar parcialmente en desacuerdo en influenciar en los colaboradores de la organización, el 13% nos dice estar totalmente de acuerdo, 17% se encuentra parcialmente de acuerdo, el 22% está totalmente de acuerdo y el 39% se encuentra indiferente a esta pregunta.

Según los resultados obtenidos en las encuestas realizados por los gerentes manifiesta que no sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, por lo cual se debe desarrollar esta competencia para un adecuado y oportuno trabajo.

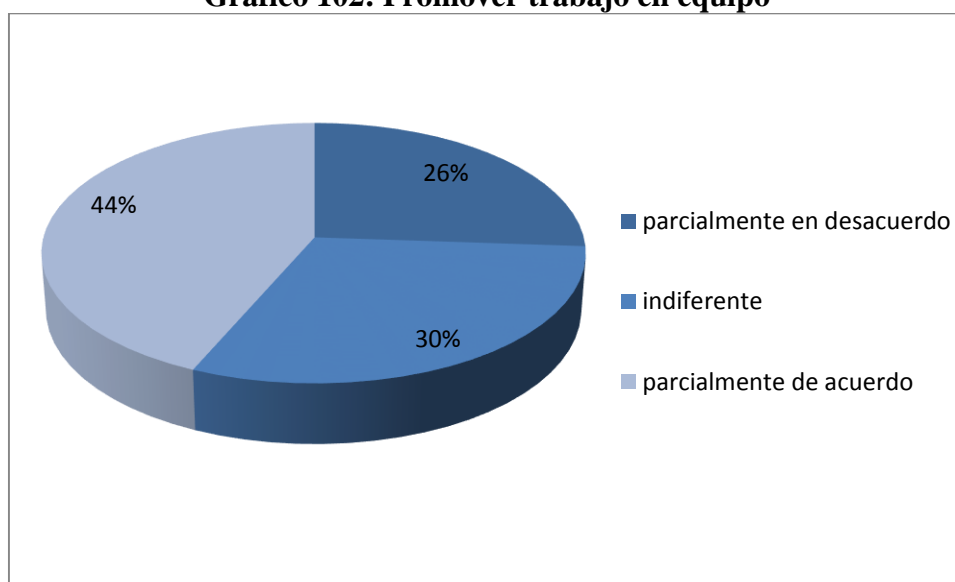
9.- Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo
Tabla 105: Promover trabajo en equipo

| | Fr | % | % acumulado |
|---|----|-------|----------------|
| En desacuerdo | 6 | 25,0 | 25,0 |
| Ni de acuerdo ni en Válidos desacuerdo | 7 | 31,3 | 56,3 |
| De acuerdo | 10 | 43,8 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 102: Promover trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 26% dice estar parcialmente comprometido con promover el trabajo en equipo, el 30% le es indiferente la pregunta y el 44% está parcialmente de acuerdo en fomentar el trabajo en equipo.

Según la gráfica anterior se puede claramente apreciar de una forma clara y precisa lo que los gerentes del sector manifiestan, en donde no poseen la habilidad para promover el trabajo en equipo, por lo cual es evidente que se debe desarrollar esta competencia en los gerentes ya que la idea de promover el trabajo en equipo es que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

10.- Define procesos para la gestión.

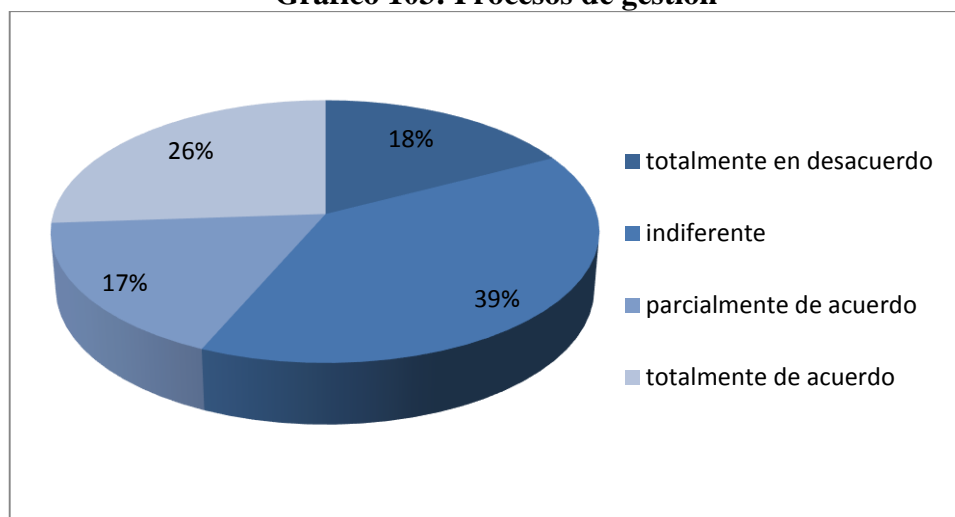
Tabla 106: Procesos de gestión

| | Fr | % | % acumulado | |
|---------|-----------------------------------|----|----------------|-------|
| Válidos | En desacuerdo | 4 | 18,8 | 18,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 37,5 | 56,3 |
| | De acuerdo | 4 | 18,8 | 75,0 |
| | Totalmente de acuerdo | 6 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 103: Procesos de gestión



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 17% menciona estar parcialmente de acuerdo en definir procesos de gestión, el 18% dice estar totalmente de acuerdo frente a un 26% que está totalmente de acuerdo y el 39% que son mayoría dicen ser indiferentes a la importancia de definir procesos de gestión.

En cuanto a la habilidad para establecer procesos de gestión que contribuyan con la mejora continua de la organización se puede notar que los gerentes no establecen procesos de gestión, por lo cual es primordial desarrollar y definir procesos en la organización estableciendo y coordinando las actividades que se realizan en las diferentes empresas.

11.- Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a

su éxito personal.

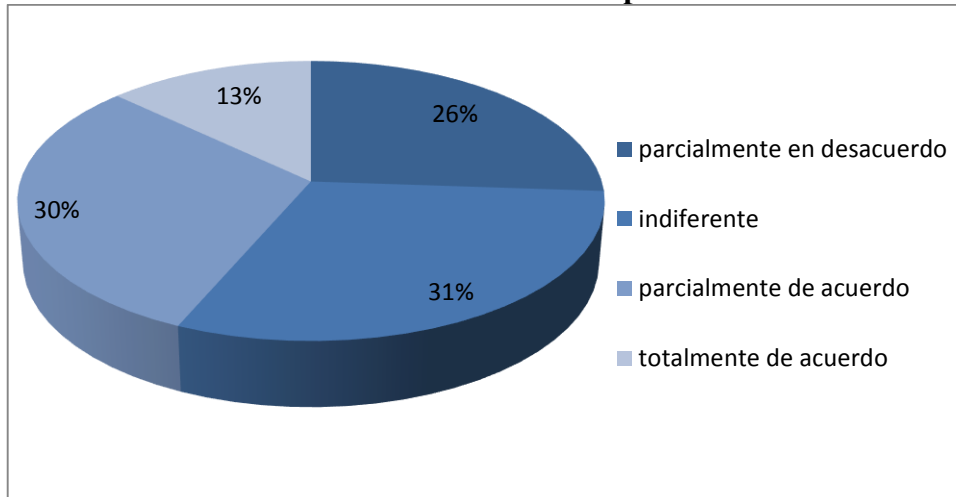
Tabla 107: Motivación al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|-----------|--------------|----------------|
| En desacuerdo | 6 | 25,0 | 25,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 31,3 | 56,3 |
| De acuerdo | 7 | 31,3 | 87,5 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 104: Motivación al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 13% menciona que estar de acuerdo en la importancia de motivar al personal, el 26% dice estar parcialmente en desacuerdo, el 30% está parcialmente de acuerdo y el 31% dice ser indiferente a la motivación al personal.

Se puede notar los gerentes del sector calzado y cuero no proporcionan motivación a los colaboradores, por lo cual es importante que los gerentes desarrollen y tomen en cuenta esta competencia, ya que al tener al personal motivado contribuye a la realización adecuada de las funciones y roles que desempeñan.

12.- Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros

alcanzados.

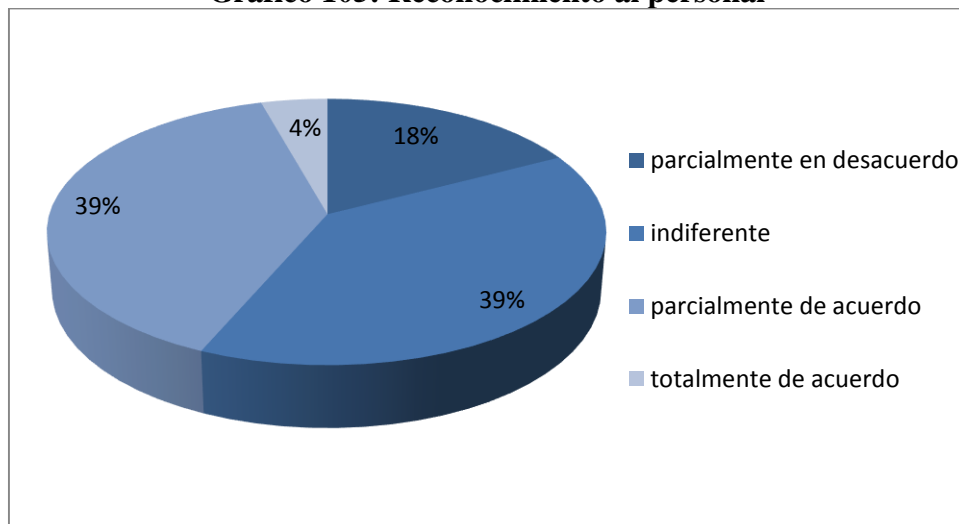
Tabla 108: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|-----------|--------------|----------------|
| En desacuerdo | 4 | 18,8 | 18,8 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 37,5 | 56,3 |
| De acuerdo | 9 | 37,5 | 93,8 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 105: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 4% está totalmente de acuerdo que se debe dar un reconocimiento por logros alcanzados al personal, el 18% está en desacuerdo y el 39% está parcialmente y totalmente de acuerdo con la importancia de este indicador.

Es importante motivar y reconocer los logros obtenidos en la empresa al personal esto conlleva a que se trabaje con ganas y los colaboradores sean eficientes a la hora de realizar su trabajo, en las encuestas realizadas a los gerentes no reconocen al personal por sus logros alcanzados lo cual es recomendable que el gerente establezca esta competencia para el beneficio de la empresa.

13.- Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales.

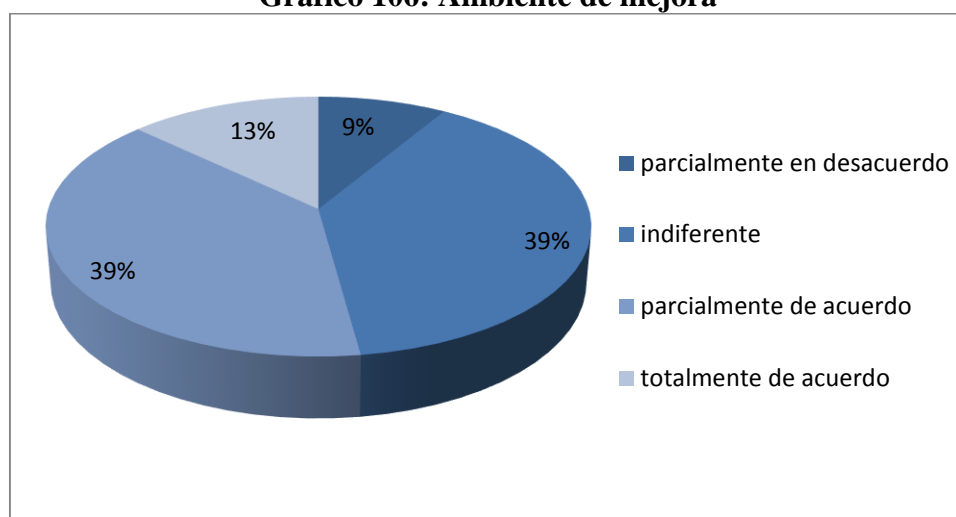
Tabla 109: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| En desacuerdo | 2 | 12,5 | 12,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 37,5 | 50,0 |
| De acuerdo | 9 | 37,5 | 87,5 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 106: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: CastroMayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 9% está parcialmente de acuerdo que se debe tener un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales dentro de la organización, el 13% está totalmente de acuerdo y el 39% es indiferente.

Se debe tener en cuenta el ambiente que se genera en la organización para lograr tener buenas relaciones interpersonales, generando confianza en el grupo de trabajo, facilitándonos y satisfaciendo las necesidades de los colaboradores, propiciando un adecuado ambiente de trabajo.

14.- Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector.

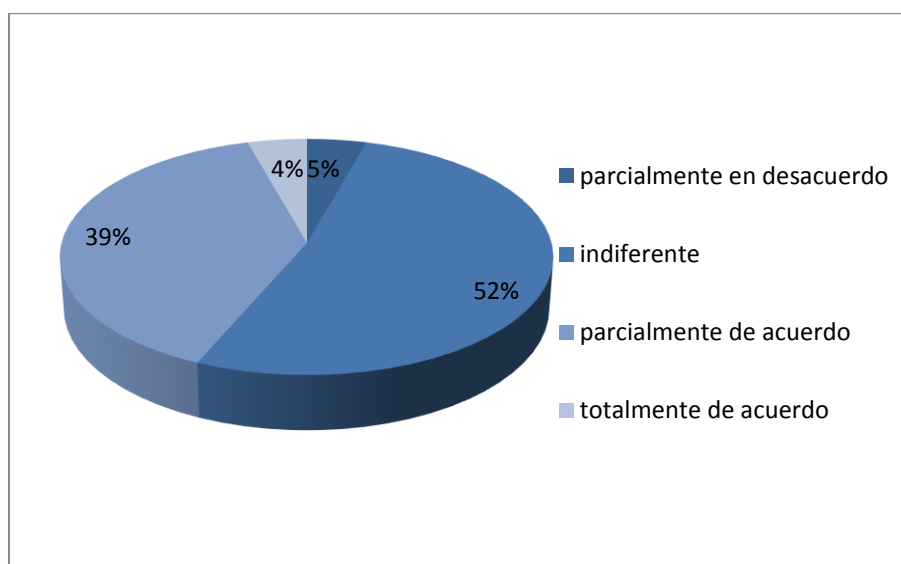
Tabla 110: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| En desacuerdo | 1 | 6,3 | 6,3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 50,0 | 56,3 |
| De acuerdo | 9 | 37,5 | 93,8 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 107: Identificación de oportunidades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: CastroMayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 5% de gerentes encuestados del sector de cuero y calzado mencionaron estar en desacuerdo con tener habilidad para identificar oportunidades, tan solo el 4% está totalmente de acuerdo, el 39% está parcialmente de acuerdo y el 52% es indiferente a esta pregunta.

Se puede corroborar que los gerentes no poseen la habilidad para poder identificar oportunidades por lo cual es conveniente que el gerente este bien preparado y ser un poco más suspicaz para poder identificar las oportunidades que se le presente a la organización.

15.- Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)

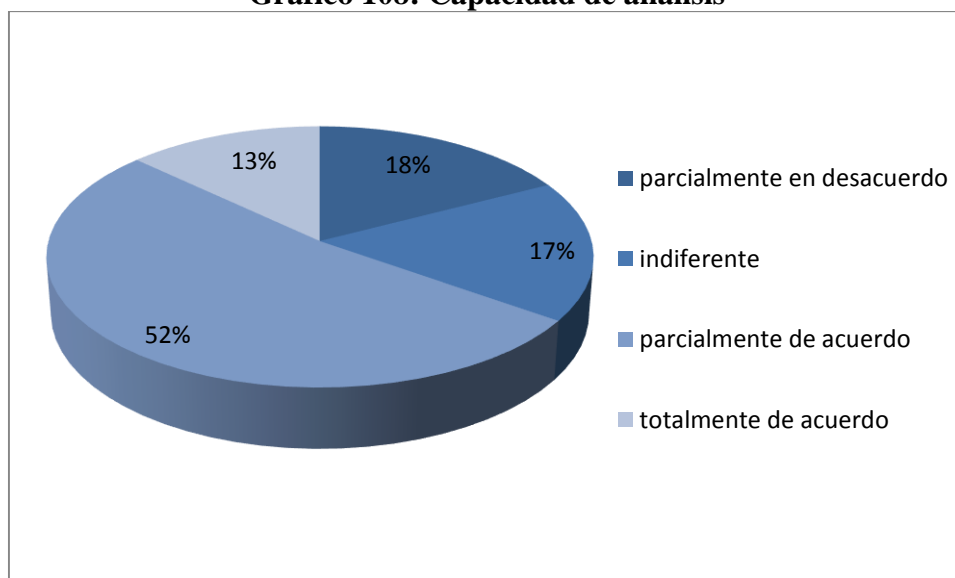
Tabla 111: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado | |
|---------|-----------------------------------|----|----------------|-------|
| Válidos | En desacuerdo | 4 | 18,8 | 18,8 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 18,8 | 37,5 |
| | De acuerdo | 12 | 50,0 | 87,5 |
| | Totalmente de acuerdo | 3 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 108: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 13% del total de encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo con tener la capacidad de analizar situaciones diversas frente al entorno, el 18% dijo estar en desacuerdo, el 17% dijo ser indiferente y el 52% está parcialmente de acuerdo.

Se puede claramente notar en la gráfica que los gerentes del sector poseen la capacidad de analizar las diferentes situaciones que ocurren en el entorno, pero es necesario que se vaya desarrollando esta competencia lo cual contribuye para evitar errores y aprovechar las oportunidades.

16.- Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

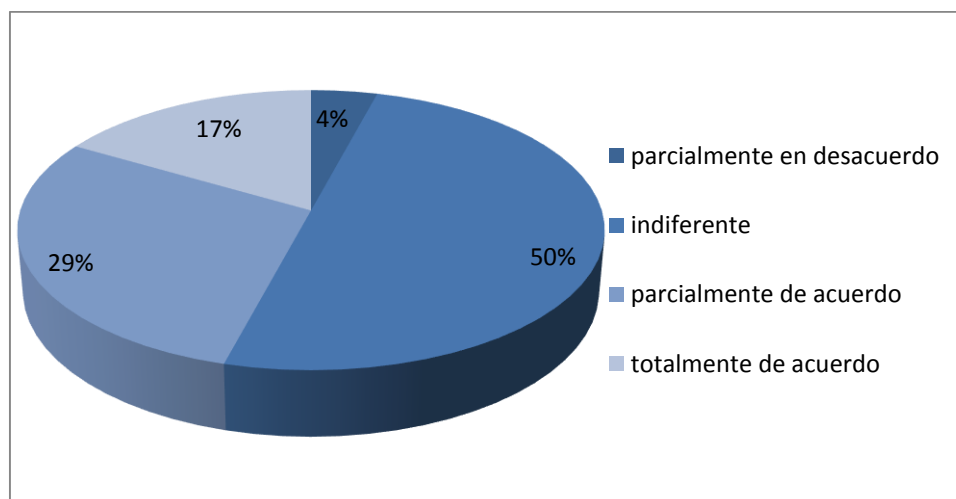
Tabla 112: Capacidad para otorgar funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| En desacuerdo | 1 | 6,3 | 6,3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 50,0 | 56,3 |
| Válidos De acuerdo | 7 | 31,3 | 87,5 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 109: Capacidad para otorgar funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 4% mencionó estar en desacuerdo con tener la capacidad de otorgar tareas a sus colaboradores, el 17% está totalmente de acuerdo, el 29% está parcialmente de acuerdo y la mayoría que son el 50% es indiferente a esta interrogante.

Se puede claramente notar en la gráfica que los gerentes del sector no se comprometen en otorgar tareas a sus colaboradores, por lo tanto los gerentes deben tomar una conciencia en la importancia de otorgar funciones que estén al alcance de sus colaboradores.

17.- Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores.

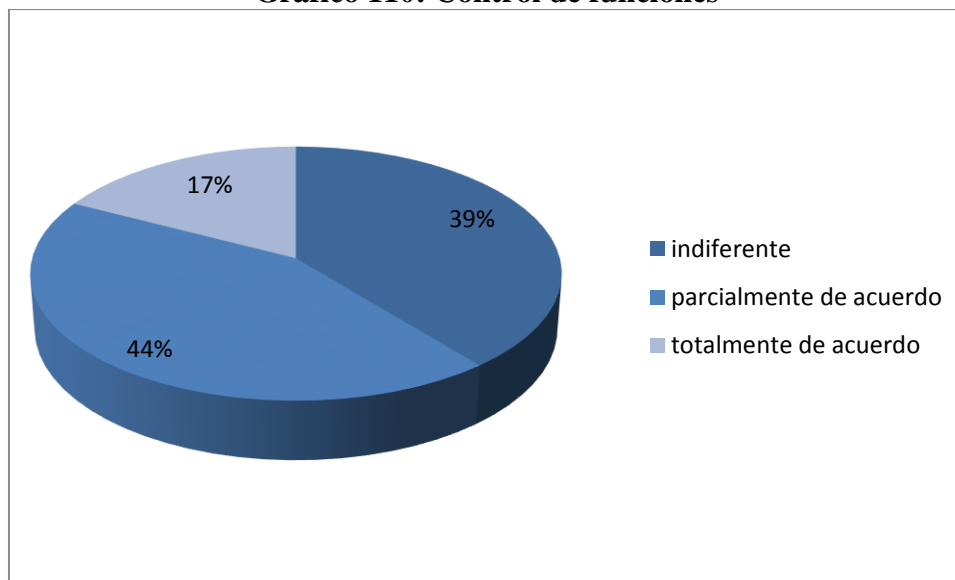
Tabla 113: Control de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 37,5 | 37,5 |
| Válidos De acuerdo | 10 | 43,8 | 81,3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 18,8 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 110: Control de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 17% dice estar totalmente de acuerdo en la importancia de contralar las funciones delegadas al personal en la organización, el 39% es indiferente y el 44% está parcialmente de acuerdo.

Se puede apreciar en la gráfica que los gerentes del sector manifiestan que si supervisan y controlan las actividades emanadas, por lo cual se debe tener prudencia en este aspecto ya que los colaboradores pueden incluso no realizar su trabajo correctamente.

18.- Habilidad para la administración efectiva del tiempo

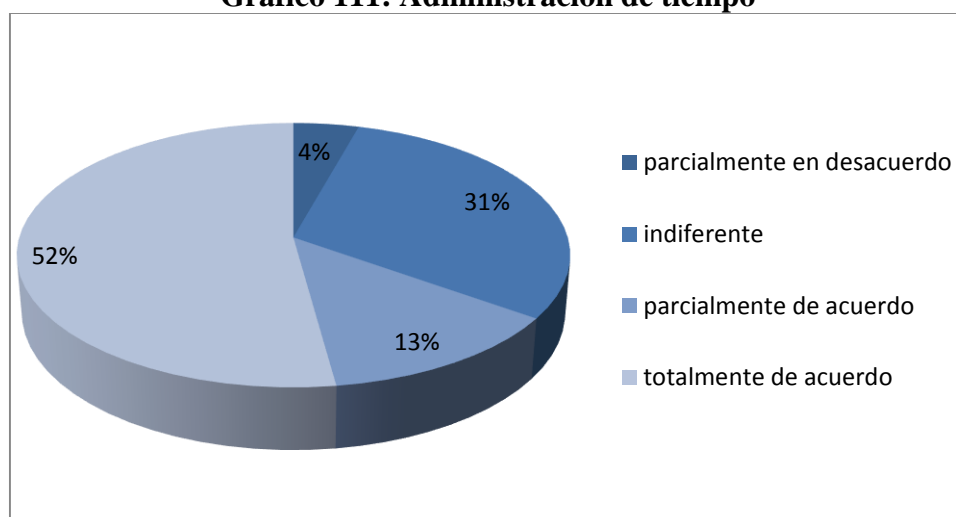
Tabla 114: Administración de tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| en desacuerdo | 1 | 6,3 | 6,3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 31,3 | 37,5 |
| Válidos de acuerdo | 3 | 12,5 | 50,0 |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 23 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 111: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 4%

En la gráfica anterior se puede analizar que los gerentes si gestionan el tiempo, por lo cual es importante ir organizado cada actividad para conocer si es o no cumplida pero además se debe ir mejorando esta competencia para que todos los gerentes sepan administrar adecuadamente el tiempo en las diferentes funciones de la organización.

Tabulación alimentos frescos procesados e industrializados y bebidas
1.- Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización.

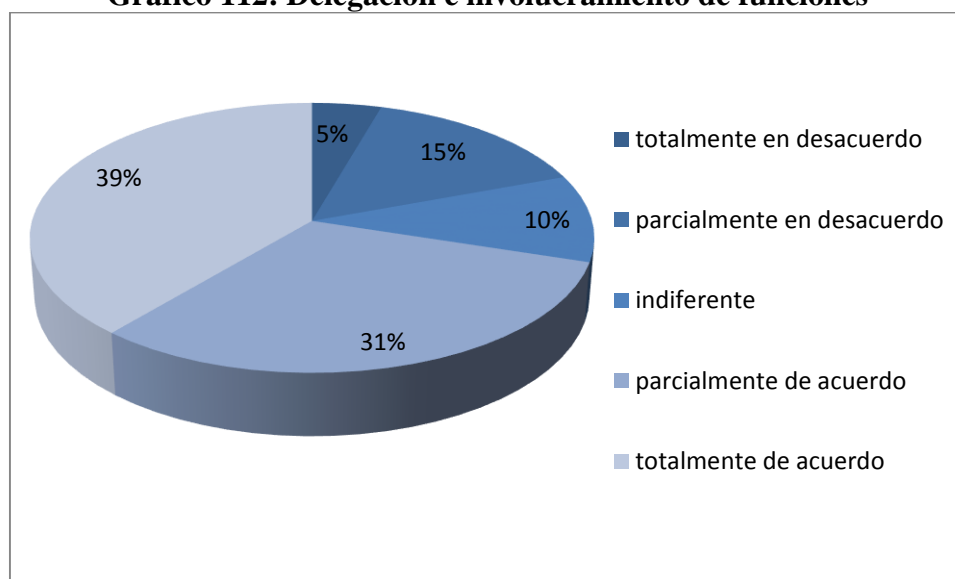
Tabla 115: Delegación e involucramiento de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 4,5 | 4,5 |
| En desacuerdo | 10 | 14,9 | 19,4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 10,4 | 29,9 |
| De acuerdo | 21 | 31,3 | 61,2 |
| Totalmente de acuerdo | 26 | 38,8 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 112: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 5% reacciona en desacuerdo a delegar e involucrar al colaborador en nuevas funciones de la organización, el 10% señala estar indiferente, el 15% está parcialmente en desacuerdo, el 31% mencionó estar parcialmente de acuerdo y el 39% señala que está totalmente de acuerdo.

En la gráfica anterior se puede ver claramente que los gerentes si involucran al personal en las actividades de la organización, tomando en cuenta que no es un porcentaje tan alto se deben mejorar esta habilidad.

2.- Permite que sus colaboradores deciden por sí mismos

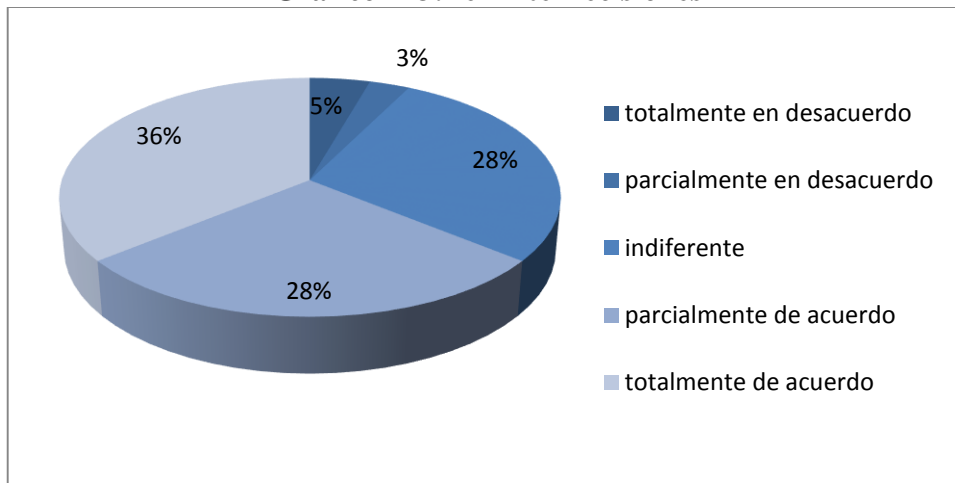
Tabla 116: Permite Decisiones

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 3 | 4,5 | 4,5 |
| En desacuerdo | 2 | 3,0 | 7,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 19 | 28,4 | 35,8 |
| De acuerdo | 19 | 28,4 | 64,2 |
| Totalmente de acuerdo | 24 | 35,8 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 113:Permite Decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro, Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% menciona estar parcialmente en desacuerdo en permitir que tomen sus propias decisiones los colaboradores, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 28% es indiferente así como también un mismo porcentaje está parcialmente de acuerdo y la mayoría de gerentes de este sector está totalmente de acuerdo con la importancia de este habilidad.

Se puede corroborar que los gerentes del sector los gerentes si permiten que sus colaboradores tomen sus propias decisiones en las actividades que ellos realizan, por lo que en ocasiones beneficia a la organización ser un líder liberal.

3.-Ordena y espera obediencia de sus colaboradores.

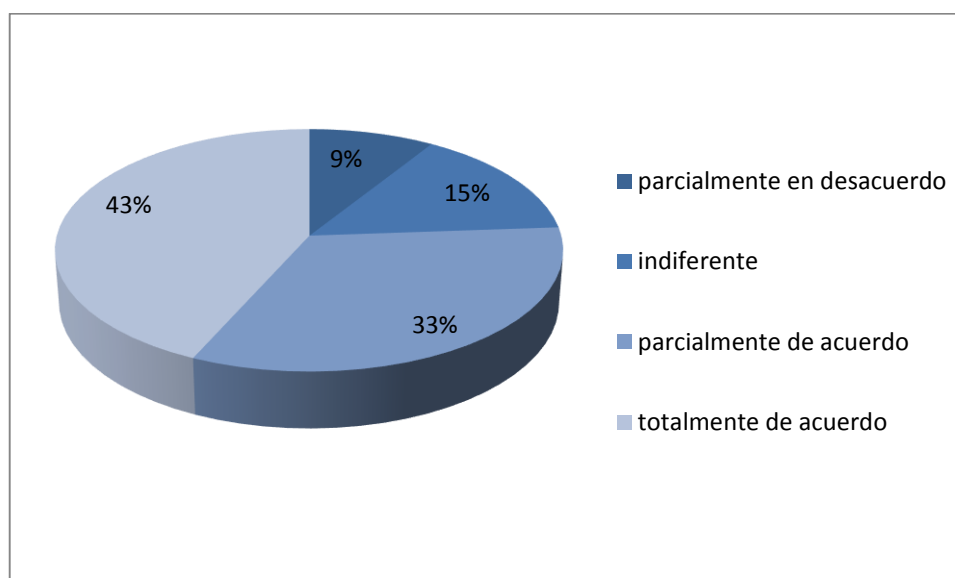
Tabla 117: Cumplimiento de Ordenes

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 6 | 9,0 | 9,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 14,9 | 23,9 |
| De acuerdo | 22 | 32,8 | 56,7 |
| Totalmente de acuerdo | 29 | 43,3 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 114: Cumplimiento de Ordenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro, Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 9% señala estar parcialmente en desacuerdo en la importancia de hacer que los colaboradores obedezcan órdenes, el 15% es indiferente, el 33% está parcialmente de acuerdo y el 43% que es la mayoría está totalmente de acuerdo en el cumplimiento de órdenes.

En la gráfica se puede evidenciar que los gerentes del sector alimentos frescos, procesados e industrializados y bebidas mencionan que si mandan y esperan que cumplan, por lo cual es importante que el líder no solo deba mandar sino por el contrario inmiscuirse en las actividades de la empresa.

4.- Crea en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo.

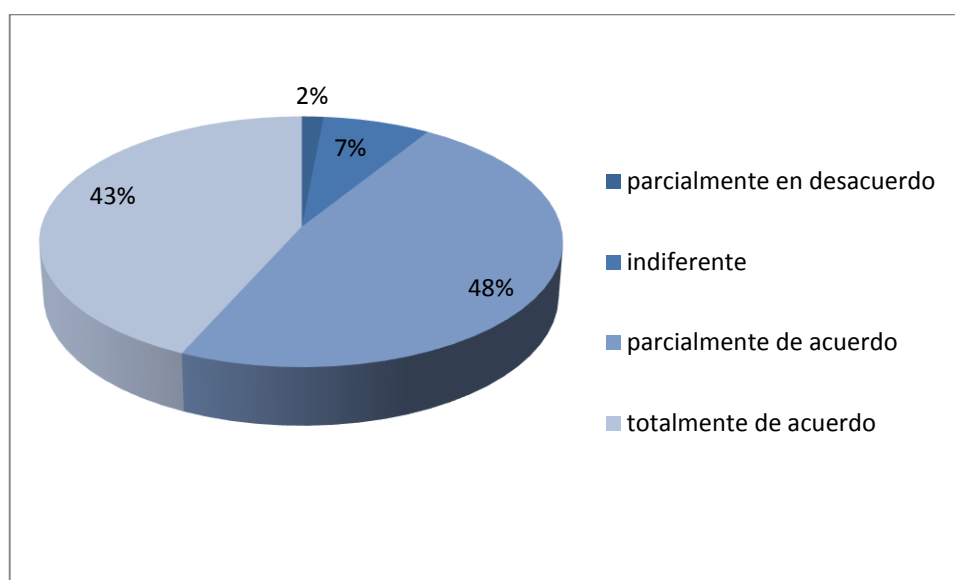
Tabla 118: Ambiente trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 1,5 | 1,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 7,5 | 9,0 |
| De acuerdo | 32 | 47,8 | 56,7 |
| Totalmente de acuerdo | 29 | 43,3 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro, Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 115: Ambiente trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 2% señala estar parcialmente en desacuerdo con crear en el grupo que lidera un ambiente de trabajo adecuado, el 7% señala ser indiferente a esta cuestión, el 43 y 48% está parcialmente y totalmente de acuerdo respectivamente.

Se puede evidenciar en la gráfica que los gerentes de este sector si consideran importante crear en el grupo un ambiente de entusiasmo, pero es importante ir reforzando esta competencia en los gerentes pues al lograr incentivar al grupo, teniendo un ambiente de trabajo adecuado los colaboradores realizara mejor su trabajo.

5. Está comprometido en su misión y su visión para una mejor gestión.

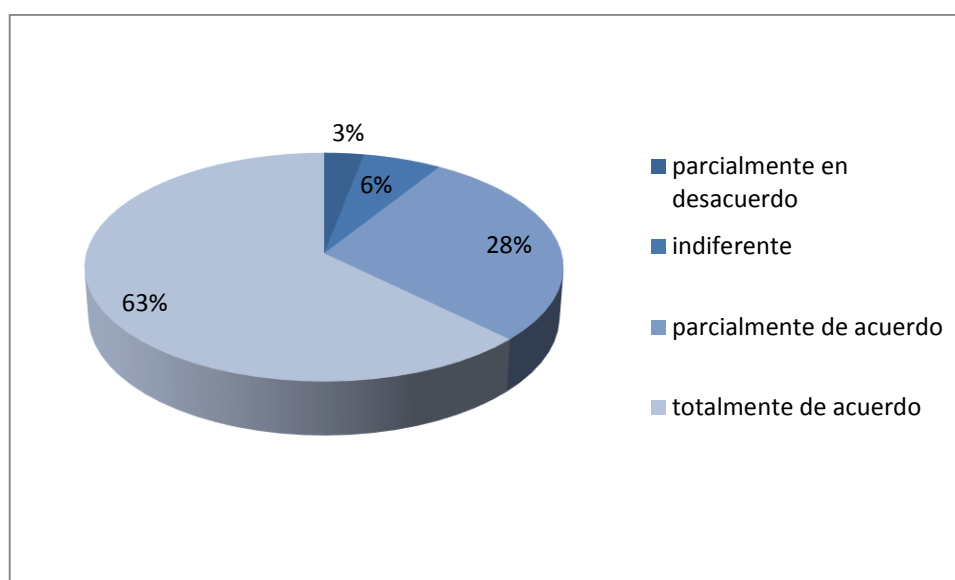
Tabla 119 : Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 2 | 3,0 | 3,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 6,0 | 9,0 |
| De acuerdo | 19 | 28,4 | 37,3 |
| Totalmente de acuerdo | 42 | 62,7 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro, Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 116: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% señala estar parcialmente en desacuerdo con la importancia de comprometerse con la misión y visión de la organización, el 6% señala ser indiferente a esta pregunta, el 28% está parcialmente de acuerdo y 63% está totalmente de acuerdo con la importancia de estar comprometido con la organización.

En cuanto al indicador que se presenta en la gráfica se puede evidenciar que los gerentes si se comprometen con la organización, lo cual significa que los gerentes deben ser los responsables de guiar a la organización y motivar a la mejora en todos los aspectos

6.- Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

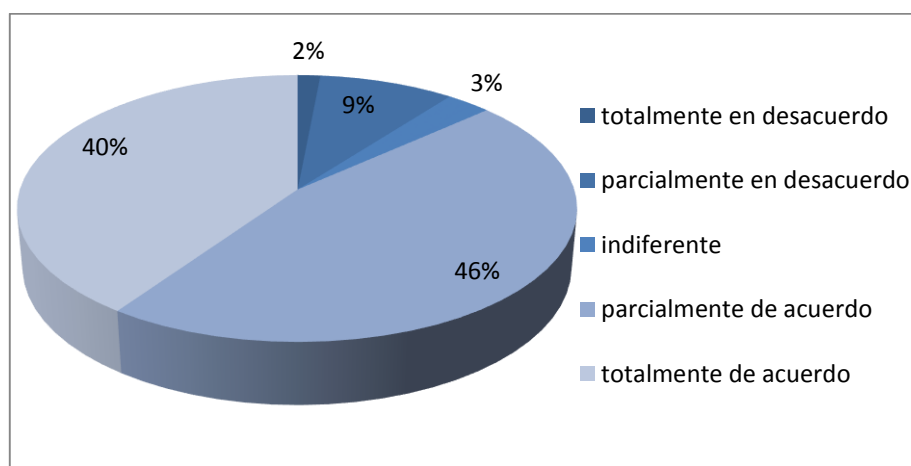
Tabla 120 : Capacidad para comunicarse

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 1 | 1,5 | 1,5 |
| En desacuerdo | 6 | 9,0 | 10,4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 3,0 | 13,4 |
| De acuerdo | 31 | 46,3 | 59,7 |
| Totalmente de acuerdo | 27 | 40,3 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 117: Capacidad para comunicarse



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 2% se encuentra totalmente en desacuerdo con la capacidad de comunicarse, el 3% es indiferente, el 9% señala estar parcialmente en desacuerdo, el 40% menciona estar totalmente de acuerdo y el 46% señala estar parcialmente de acuerdo. Se puede confirmar que los gerentes del sector si poseen destreza para comunicarse con otras personas, lo que quiere decir que el gerente sabe cómo comunicarse con sus colaboradores pero es imprescindible ir mejorando paulatinamente esta competencia para poder alcanzar una mejor fluidez de comunicación.

7.-Posee capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno. (Clientes,

proveedores, comunicadores, medios de comunicación.)

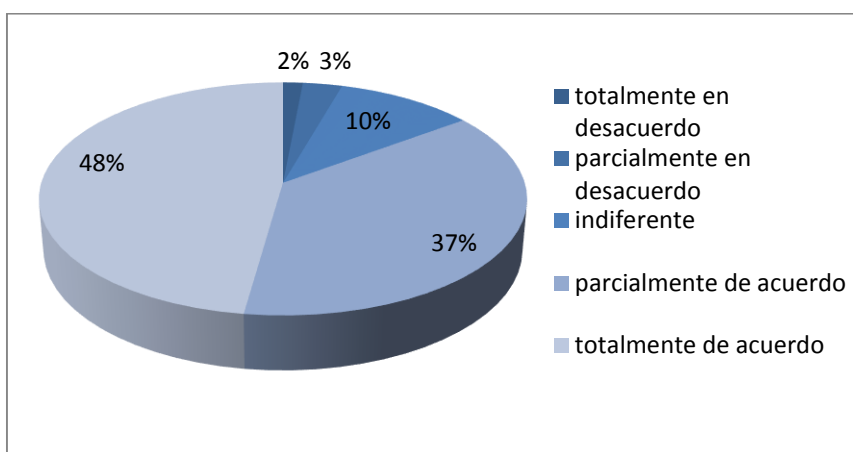
Tabla 121: Comunicación con el entorno

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 1 | 1,5 | 1,5 |
| En desacuerdo | 2 | 3,0 | 4,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 10,4 | 14,9 |
| De acuerdo | 25 | 37,3 | 52,2 |
| Totalmente de acuerdo | 32 | 47,8 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 118: Comunicación con el entorno



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 2% del total de encuestados señala estar totalmente en desacuerdo con la importancia de una buena comunicación con el entorno, el 3% señala que estar parcialmente en desacuerdo, el 10% es indiferente, el 37% está parcialmente de acuerdo y el 48% que es la mayoría está totalmente de acuerdo en poseer la capacidad de comunicarse con el entorno.

Los resultados arrojan que los gerentes si poseen la habilidad comunicarse con el entorno, por lo cual es importante esta competencia debido a que el propósito de poder establecer una buena negociación en donde las partes estén satisfechas, además de establecer relaciones interpersonales y superar con éxito los conflictos.

8.- Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo

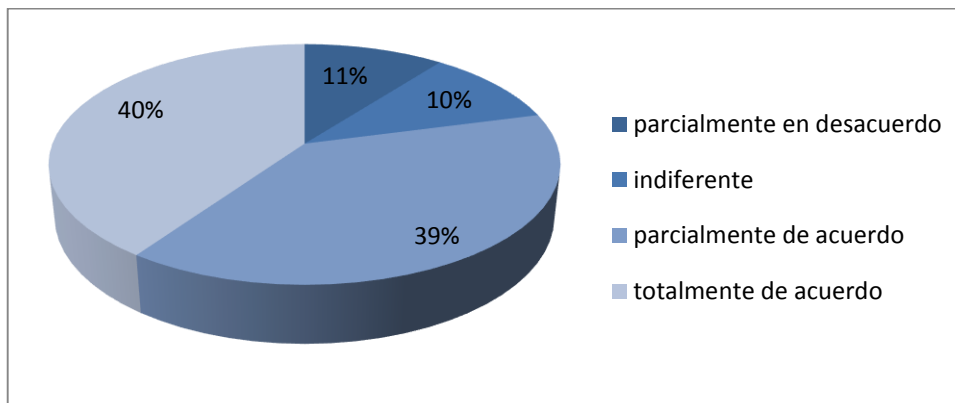
Tabla 122: Crear influencia en las personas

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido en desacuerdo | 7 | 10,4 | 10,4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 10,4 | 20,9 |
| De acuerdo | 26 | 38,8 | 59,7 |
| Totalmente de acuerdo | 27 | 40,3 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 119: Crear influencia en las personas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Solo el 11% del total de encuestados de este sector señalan estar parcialmente de acuerdo en establecer credibilidad en sus colaboradores es importante, el 10% es indiferente, el 39% está parcialmente de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo.

Se puede evidenciar que en el sector se manifiesta que si sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, por lo cual es recomendable mejorar esta competencia porque cuando el personal cree en los gerentes están dispuestos a realizar los trabajos de la organización como se deben.

9.- Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo

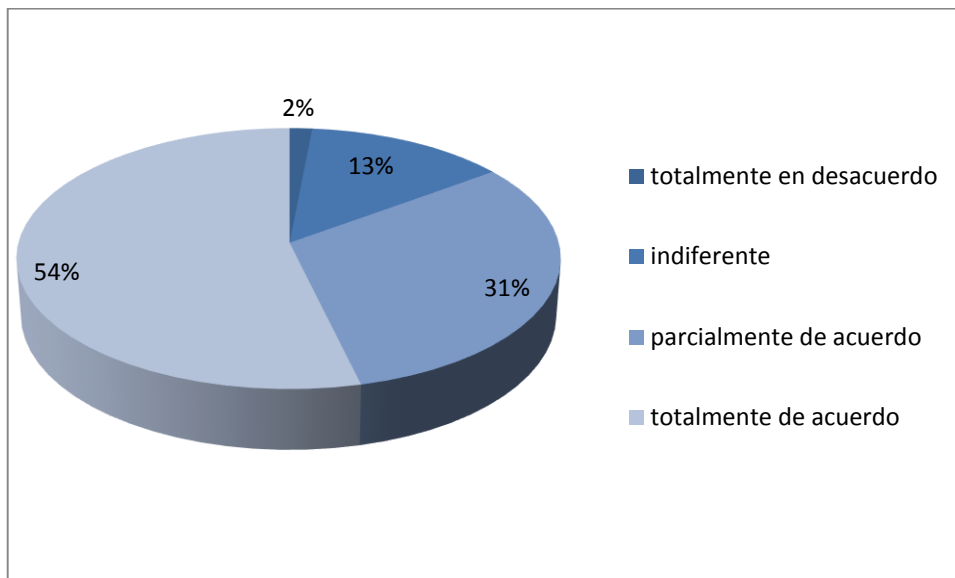
Tabla 123: Promover el trabajo en equipo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 1 | 1,5 | 1,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 13,4 | 14,9 |
| De acuerdo | 21 | 31,3 | 46,3 |
| Totalmente de acuerdo | 36 | 53,7 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 120: Promover el trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 2% apenas, señala estar en desacuerdo con fomentar el trabajo en equipo en la organización, el 13% es indiferente a esta pregunta, el 31% menciona estar parcialmente de acuerdo y el 54% siendo el porcentaje mayoritario señala estar totalmente de acuerdo en la importancia del trabajo en equipo.

Los gerentes del sector si saben cómo promover trabajo en equipo, por lo cual se puede decir que si se les fomenta a los trabajadores trabajo en equipo las actividades de la organización serán más fáciles de realizar a la vez se ahorrara tiempo.

10. Define procesos para la gestión

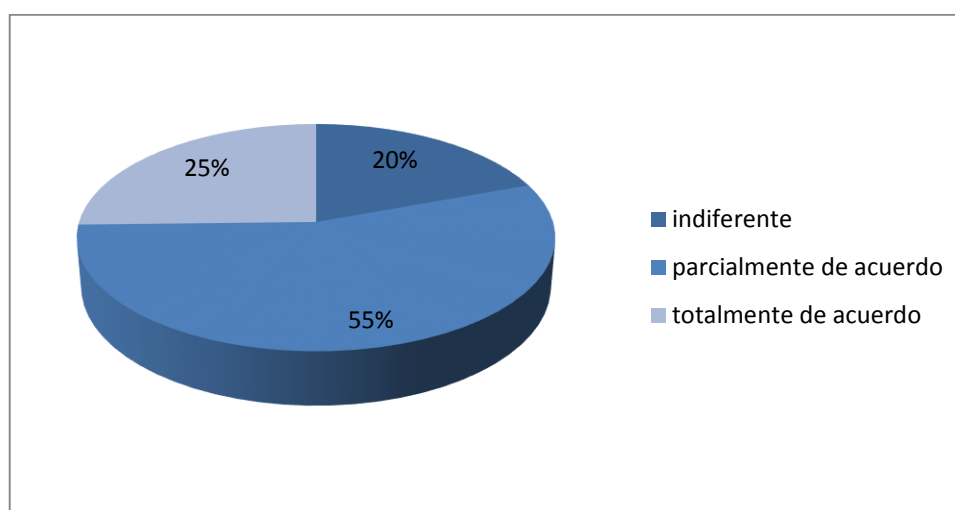
Tabla 124: Procesos de gestión.

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13 | 19,4 | 19,4 |
| De acuerdo | 37 | 55,2 | 74,6 |
| Totalmente de acuerdo | 17 | 25,4 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 121: Procesos de gestión.



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 20% es indiferente a crear procesos de gestión en la organización, el 25% está totalmente de acuerdo y el 55% está parcialmente de acuerdo con definir procesos de gestión. De acuerdo a las respuestas de los gerentes de esta sector, se menciona si definen procesos para la gestión, por lo cual se recomienda establecer esta competencia ya que al contar con una gestión de procesos optima, se conlleven a alcanzar los mejores los resultados que se han planificado y beneficien a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios.

11. Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal

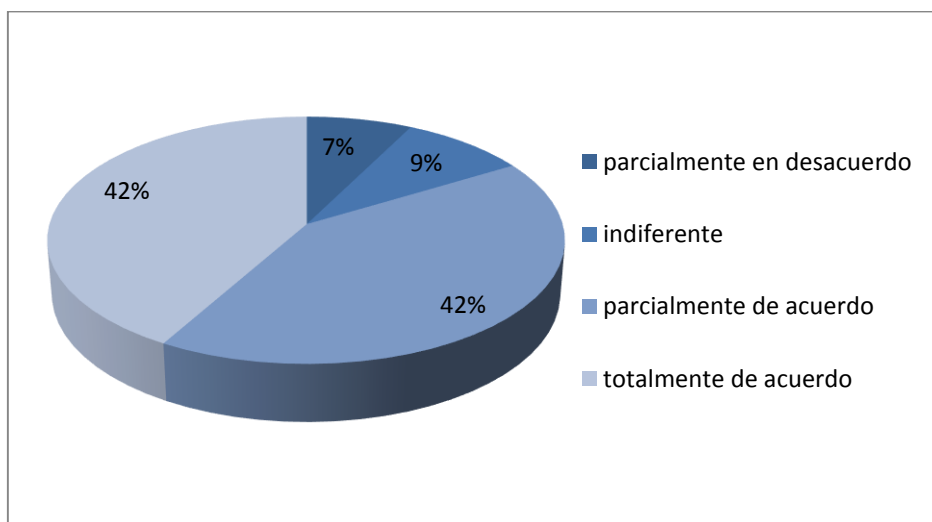
Tabla 125: Motivación del personal

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 5 | 7,5 | 7,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 9,0 | 16,4 |
| De acuerdo | 28 | 41,8 | 58,2 |
| Totalmente de acuerdo | 28 | 41,8 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 122: Motivación del personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 7% señala estar parcialmente en desacuerdo con la importancia de motivar al personal, el 9% es indiferente, el 42% señala estar parcialmente y totalmente de acuerdo con este indicador.

La parte motivacional es primordial a la hora de conseguir objetivos planteados ya que un empleado motivado conlleva a realizar mejor su trabajo, rinde más y desempeña un rol adecuado en las diferentes actividades de la empresa.

12.- Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados.

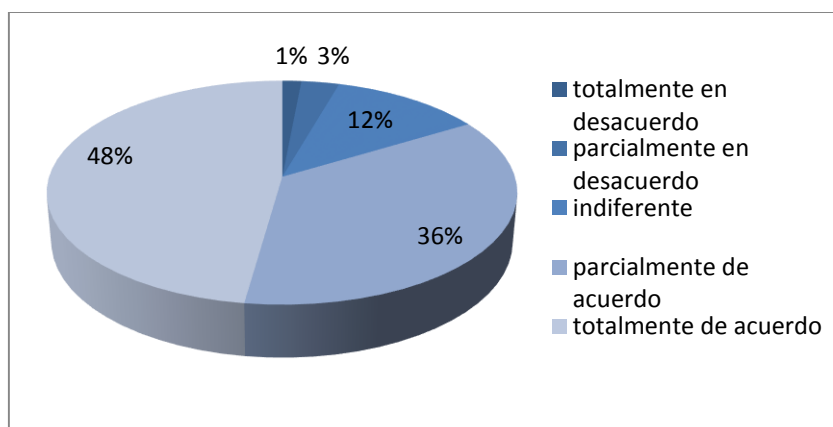
Tabla 126: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 1 | 1,5 | 1,5 |
| En desacuerdo | 2 | 3,0 | 4,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8 | 11,9 | 16,4 |
| De acuerdo | 24 | 35,8 | 52,2 |
| Totalmente de acuerdo | 32 | 47,8 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 123: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados e 1 y 3% mencionan estar total y parcialmente en desacuerdo respectivamente, el 12% es indiferente, el 36% señala estar parcialmente de acuerdo y el 48% está totalmente de acuerdo en reconocer al personal por sus logros alcanzados.

Se evidencia claramente que los gerentes de este sector si reconocen al personal por sus logros, por lo cual se debe desarrollar esta competencia para que el colaborador se sienta a gusto en la empresa y con las actividades emanadas.

13.- Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales.

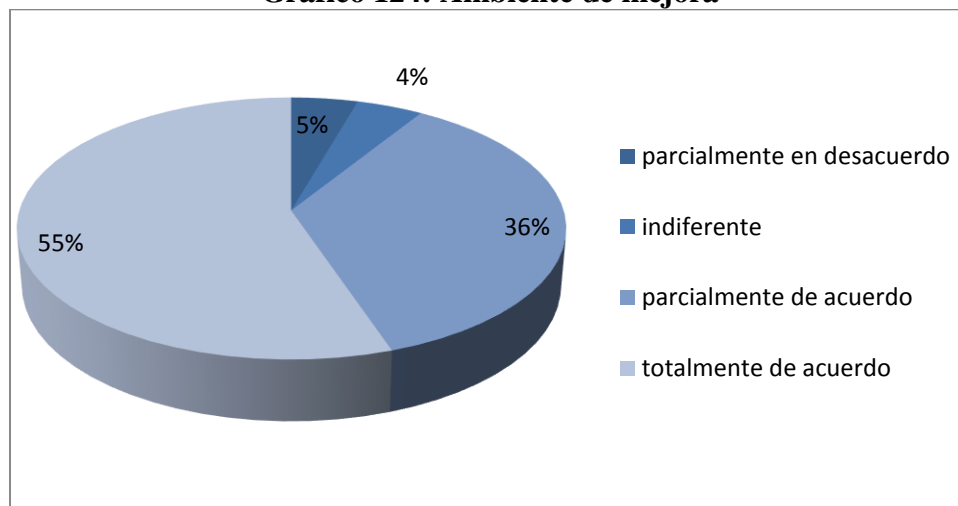
Tabla 127: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 3 | 4,5 | 4,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 4,5 | 9,0 |
| De acuerdo | 24 | 35,8 | 44,8 |
| Totalmente de acuerdo | 37 | 55,2 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 124: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 4% del total de encuestados menciona estar indiferente a crear un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales, el 5% está en desacuerdo, el 36% está parcialmente de acuerdo y el 55% señala estar totalmente de acuerdo.

En la gráfica se puede notar que los gerentes mencionan que si generan un ambiente de mejora, para lo cual se debe desempeñar esta función para que el colaborador se sienta feliz en su trabajo y realice sus actividades como se debe.

14.- Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector.

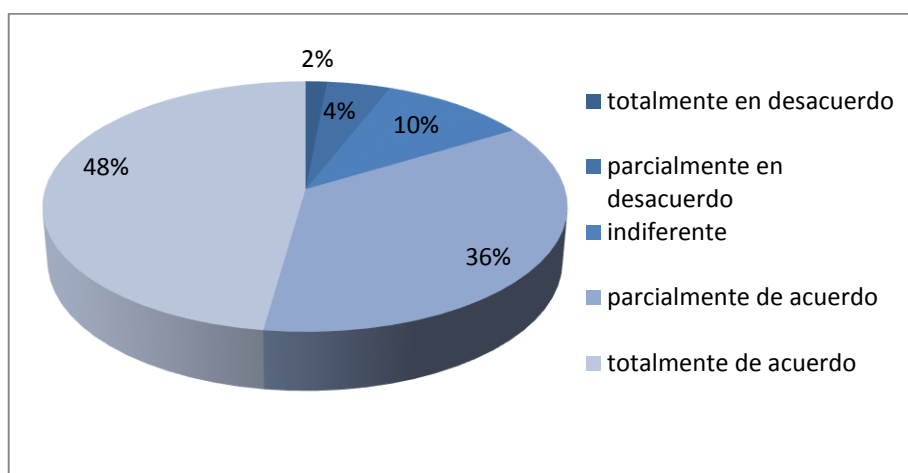
Tabla 128: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 1 | 1,5 | 1,5 |
| En desacuerdo | 3 | 4,5 | 6,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 10,4 | 16,4 |
| De acuerdo | 24 | 35,8 | 52,2 |
| Totalmente de acuerdo | 32 | 47,8 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 125: Identificación de oportunidades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

El 2% del total de encuestados menciona estar totalmente en desacuerdo con tener la habilidad de identificar oportunidades, el 4% señala estar parcialmente en desacuerdo, el 10% es indiferente, el 36% está parcialmente de acuerdo y el 48% está totalmente de acuerdo en tomar oportunidades.

Los gerentes deben fomentar la capacidad de identificar las oportunidades o problemas que se den en la organización además de poder proponer varias alternativas de solución en pro de la empresa, esto quiere decir que los gerentes del sector si identifican oportunidades

15.- Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)

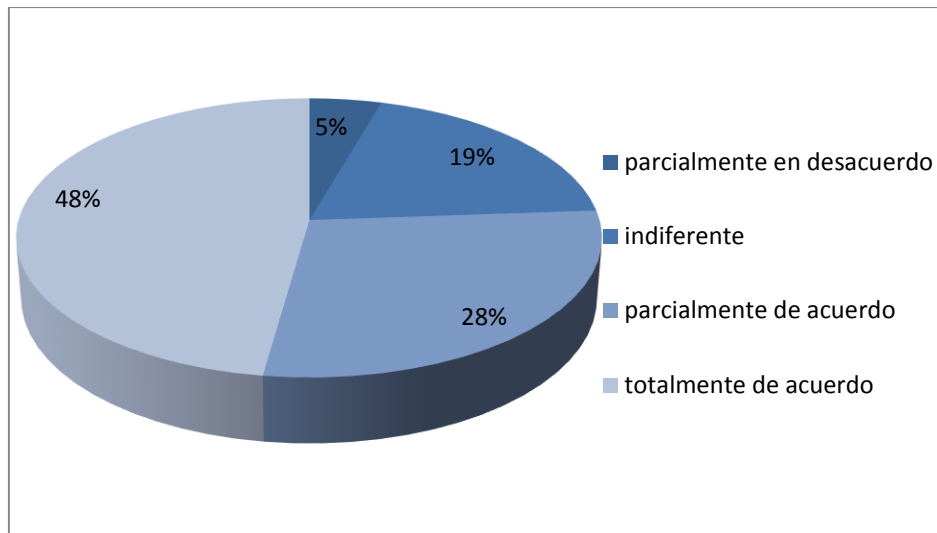
Tabla 129: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 3 | 4,5 | 4,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13 | 19,4 | 23,9 |
| De acuerdo | 19 | 28,4 | 52,2 |
| Totalmente de acuerdo | 32 | 47,8 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 126: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 5% que corresponde a 3 gerentes encuestados dice estar en parcialmente en desacuerdo con tener capacidad de análisis de todas las perspectivas, el 19% está indiferente, el 28% está parcialmente de acuerdo y el 48% está totalmente de acuerdo.

En cuanto a la capacidad de análisis los gerentes si desarrollan esta competencia ya que deben poseer esta habilidad para poder dar alternativas de solución a los diferentes problemas o situaciones que enfrente la empresa.

16.- Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

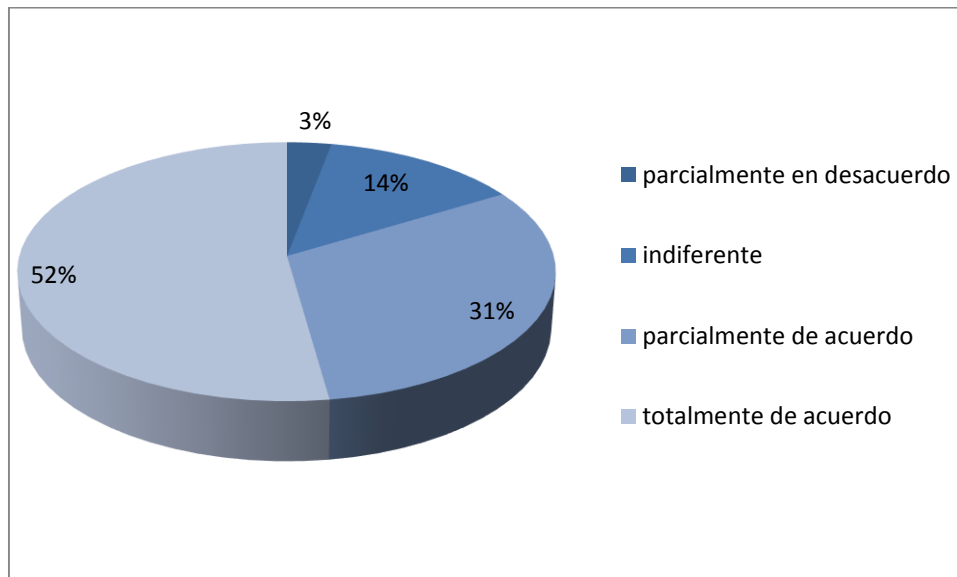
Tabla 130: Capacidad para otorgar tareas

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 2 | 3,0 | 3,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 13,4 | 16,4 |
| De acuerdo | 21 | 31,3 | 47,8 |
| Totalmente de acuerdo | 35 | 52,2 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 127: Capacidad para otorgar tareas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% dice estar parcialmente en desacuerdo con tener la capacidad de otorgar tareas, el 14% es indiferente, el 31% está parcialmente de acuerdo y el 52% está totalmente de acuerdo.

El gerente actual debe poseer varias competencias para poder dirigir la empresa entre esas competencias está el poder otorgar funciones a los empleados, eso permitirá que ellos sepan los roles y funciones que desempeñan en la empresa, por lo cual se debe desempeñar esta competencia en los gerentes.

17.- Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores.

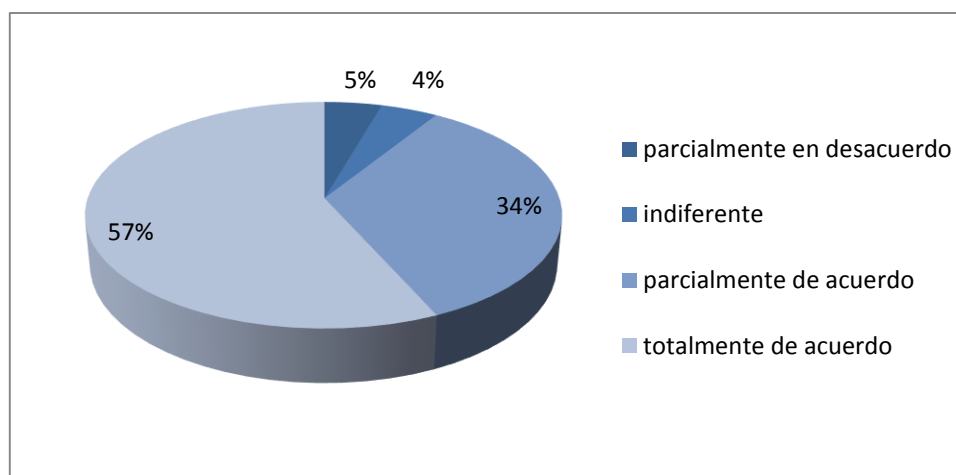
Tabla 131: Control de actividades

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 3 | 4,5 | 4,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 4,5 | 9,0 |
| De acuerdo | 23 | 34,3 | 43,3 |
| Totalmente de acuerdo | 38 | 56,7 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 128: Control de actividades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 5% dice estar parcialmente en desacuerdo con la importancia de controlar las actividades designadas a sus colaboradores, el 4% es indiferente, el 34% está parcialmente de acuerdo y el 57% está totalmente de acuerdo.

Es fundamental que los gerentes controlen las actividades que realizan los colaboradores, para poder hacer una retroalimentación y un seguimiento de las actividades que están bien o mal realizadas y poder enmendar los errores, por lo cual se puede decir que los gerentes si controlan las actividades.

18.- Habilidad para la administración efectiva del tiempo

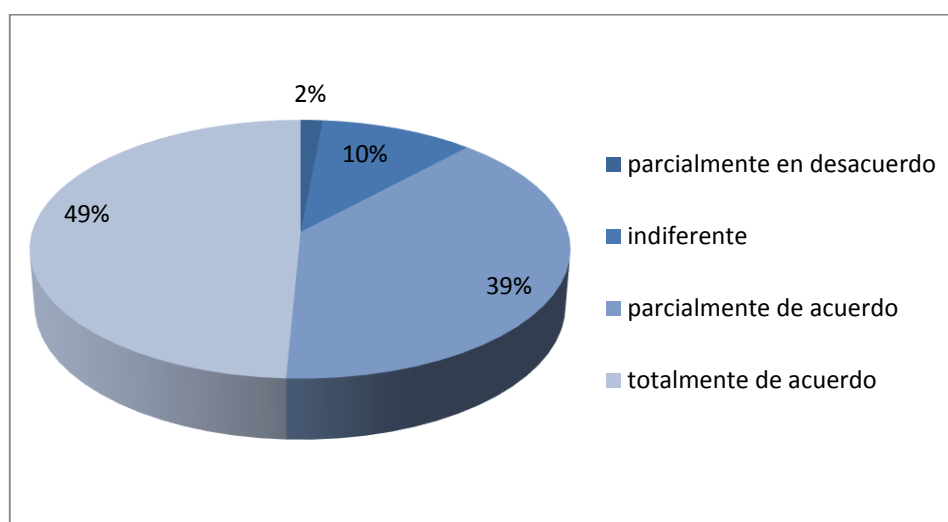
Tabla 132: Administración de tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 1,5 | 1,5 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 10,4 | 11,9 |
| De acuerdo | 26 | 38,8 | 50,7 |
| Totalmente de acuerdo | 33 | 49,3 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 129: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 2% dice estar parcialmente en desacuerdo con la importancia de administrar el tiempo como habilidad gerencial, el 10% es indiferente, el 39% está parcialmente de acuerdo y el 49% está totalmente de acuerdo.

En cuanto a la administración de tiempo los gerentes deben saber gestionarlo debido a que se debe trabajar con tiempo pues todas las actividades deben estar previamente planificadas, en las encuestas una minoría responde estar en desacuerdo e indiferentes por lo cual es fundamental desarrollar esta competencia.

Tabulación sector textil

1. ¿Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización?

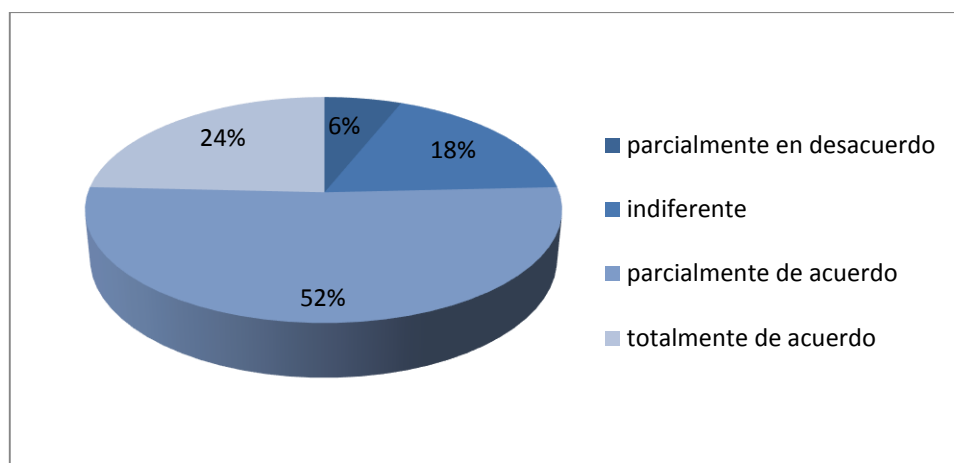
Tabla 133: Delegación e involucramiento de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|-------------|
| Válid o | | | |
| En desacuerdo | 2 | 6,1 | 6,1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 18,2 | 24,2 |
| De acuerdo | 17 | 51,5 | 75,8 |
| Totalmente de acuerdo | 8 | 24,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 130: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 6% dice estar parcialmente en desacuerdo en delegar funciones a sus colaboradores e involucrarse en las mismas, el 18% es indiferente, el 24% está parcialmente de acuerdo y el 52% está totalmente de acuerdo.

De acuerdo a los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a las empresas del sector textil se determina que si involucran al personal, es decir los empresarios propietarios o gerentes de las organizaciones entrevistadas trata que su personal sea parte de la empresa se involucre en la misma y a más de ello permiten despertar su capacidad de realizar nueva funciones dentro de la empresa.

2. ¿Permite que sus colaboradores decidan por sí mismos?

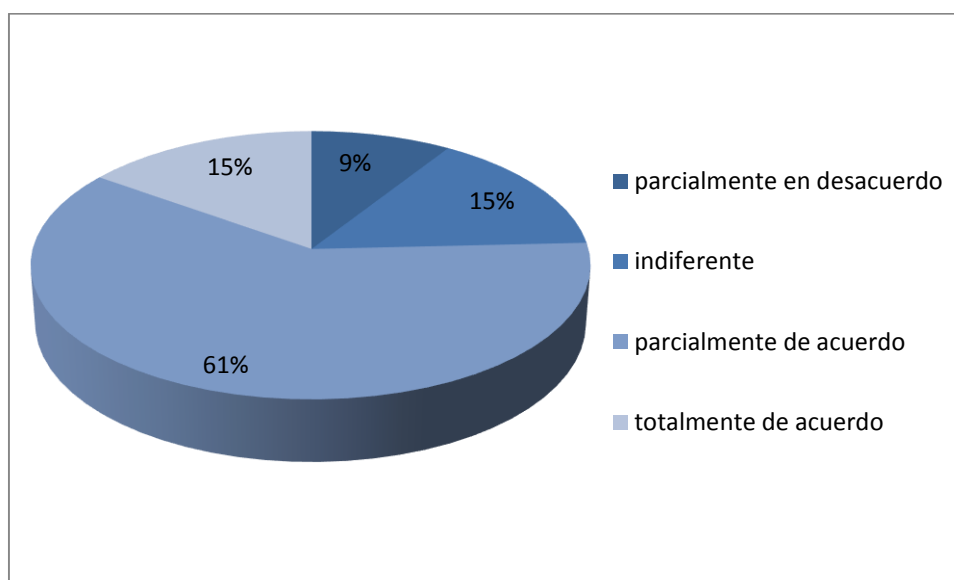
Tabla 134: Toma de decisiones

| | | Fr | % | % acumulado |
|--------|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido | En desacuerdo | 3 | 9,1 | 9,1 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 15,2 | 24,2 |
| | De acuerdo | 20 | 60,6 | 84,8 |
| | Totalmente de acuerdo | 5 | 15,2 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 131: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 9% dice estar parcialmente en desacuerdo en la importancia de permitir que sus colaboradores decidan por sí mismos, el 15% es indiferente, el 15% está parcialmente de acuerdo y el 61% está totalmente de acuerdo.

Es decir los empresarios dueños o propietarios de las organizaciones entrevistadas permiten y toman a consideración varias sugerencias o consejos que tengan ya que la aportación del personal de una organización es de vital importancia.

3. ¿Ordena y espera obediencia de sus colaboradores?

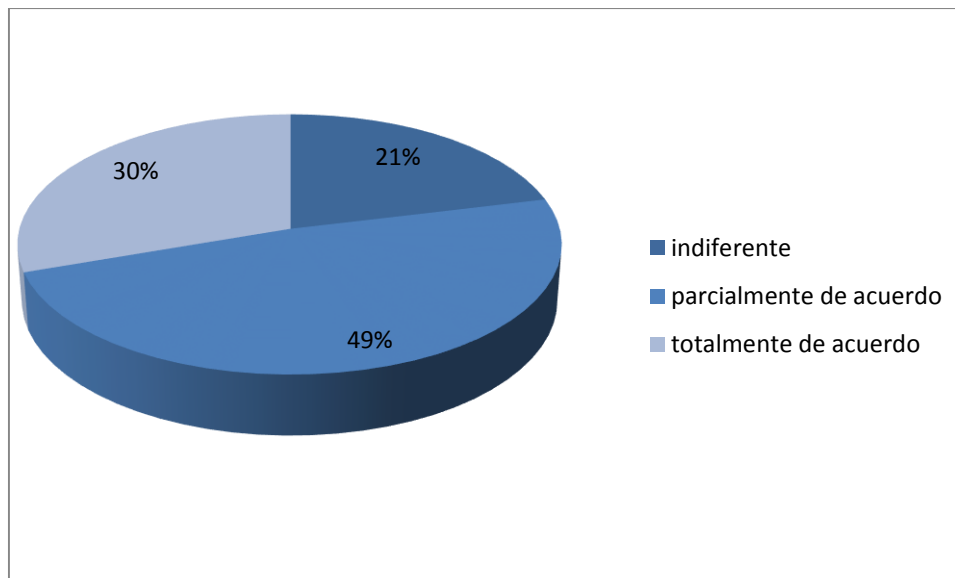
Tabla 135: Cumplimiento de órdenes

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7 | 21,2 | 21,2 |
| De acuerdo | 16 | 48,5 | 69,7 |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 30,3 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 132: Cumplimiento de órdenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 21% dice estar indiferente con la obediencia que como gerentes esperan de sus colaboradores, el 30% está parcialmente de acuerdo y el 49% está totalmente de acuerdo.

Es decir el empresario tiene la capacidad de ordenar y esperar obediencia por parte de sus trabajadores así como se les permite tomar sus decisiones y aportar en la organización.

4: ¿Crea en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo?

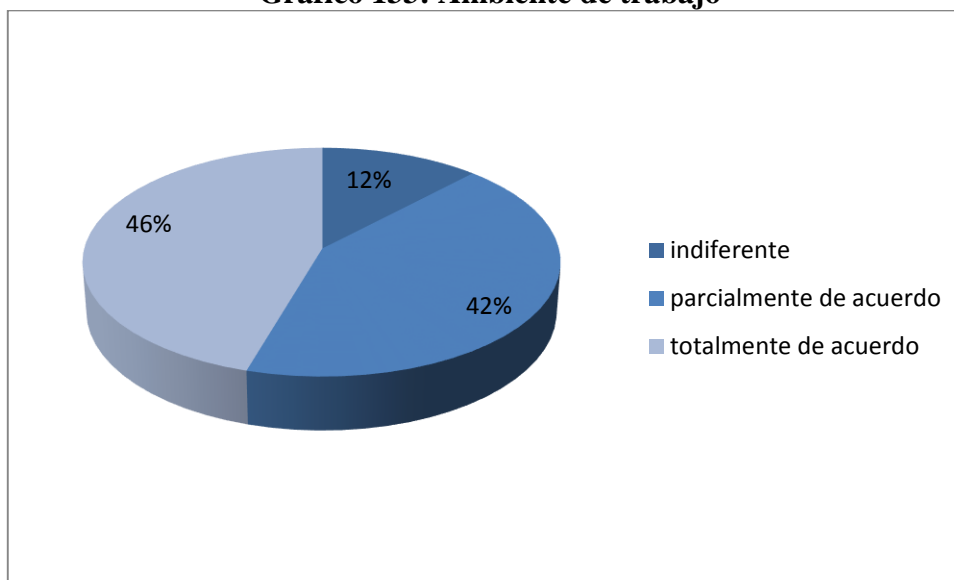
Tabla 136: Ambiente de trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 12,1 | 12,1 |
| De acuerdo | 14 | 42,4 | 54,5 |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 133: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 12% dice estar indiferente con crear un ambiente adecuado en el grupo que lidera, el 42% está parcialmente de acuerdo y el 46% está totalmente de acuerdo.

En cuanto al ambiente de entusiasmo los gerentes manifiestan que si lo proporcionan, por lo cual se debe establecer esta competencia ya que las empresas deben alcanzar el mejor ambiente laboral para sus colaboradores, y que de esta manera se sientan motivados para cumplir a cabalidad sus deberes y funciones.

5: ¿Está comprometido en sumisión y visión para una mejor gestión?

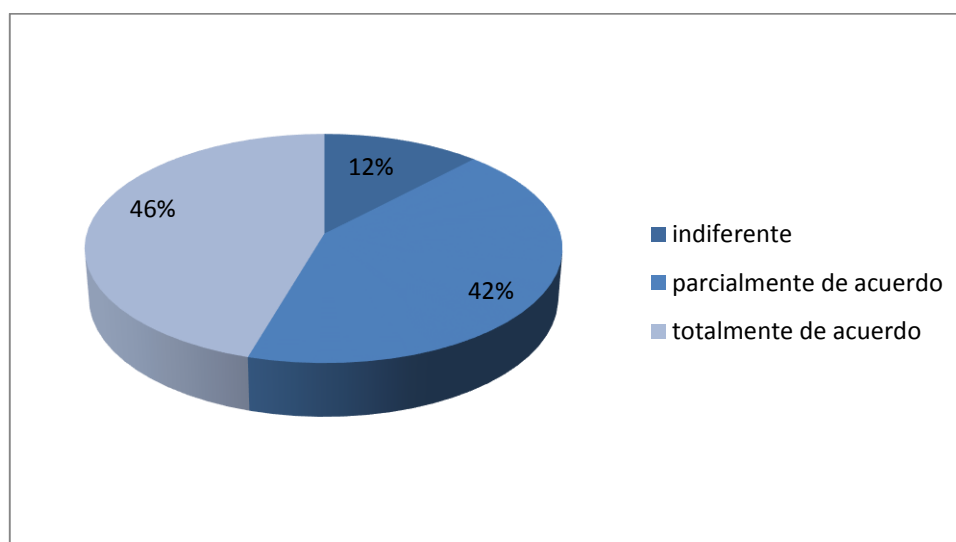
Tabla 137: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 12,1 | 12,1 |
| De acuerdo | 15 | 45,5 | 57,6 |
| Totalmente de acuerdo | 14 | 42,4 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 134: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 12% dice estar indiferente con el compromiso en la misión y visión de la organización, el 42% está parcialmente de acuerdo y el 46% está totalmente de acuerdo.

Los gerentes manifiestan que conocen el desarrollo de su negocio en la actualidad y en su visión plantean metas u objetivos a largo plazo, por lo cual se puede mencionar que los gerentes sí facilitan el entorno apropiado para que el compromiso se produzca y se cree un sentimiento a largo plazo.

6: ¿Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva?

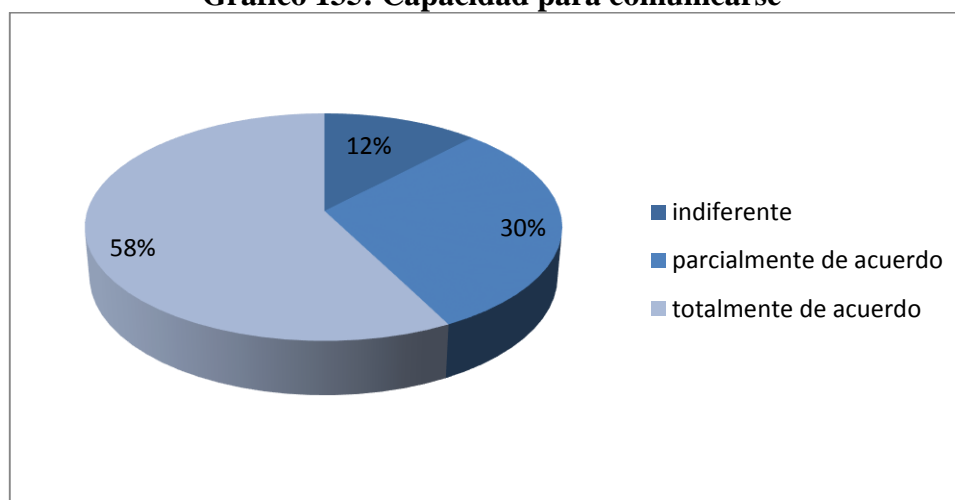
Tabla 138: Capacidad para comunicarse

| | | Fr | % | % acumulado |
|--------|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 12,1 | 12,1 |
| | de acuerdo | 10 | 30,3 | 42,4 |
| | Totalmente de acuerdo | 19 | 57,6 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 135: Capacidad para comunicarse



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 12% dice estar indiferente con la habilidad para comunicarse de manera adecuada con sus colaboradores, el 30% está parcialmente de acuerdo y el 58% está totalmente de acuerdo.

Los empresarios están en la capacidad de escuchar y hacer preguntas hacia sus colaboradores y estos sabrán responden de manera adecuada de acuerdo a lo desarrollado, por lo cual se menciona que los gerentes saben que la comunicación que emana el gerentes contribuye al desenvolvimiento de la empresa.

7: ¿Posee capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno, (clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación.)?

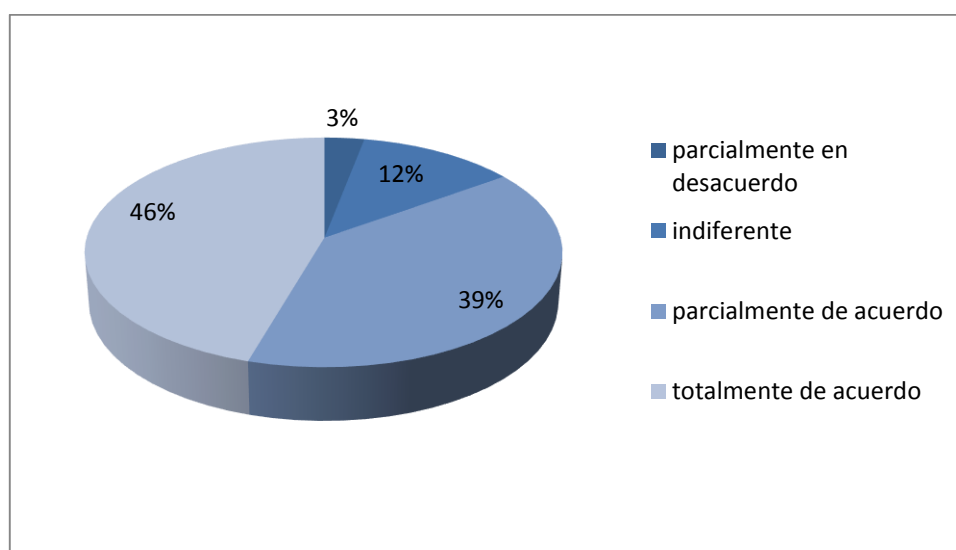
Tabla 139: Comunicación con el entorno

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 3,0 | 3,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 12,1 | 15,2 |
| De acuerdo | 13 | 39,4 | 54,5 |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 136: Comunicación con el entorno



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% señala estar parcialmente en desacuerdo con la importancia de saber comunicarse con el entorno, el 12% dice estar indiferente, el 39% está parcialmente de acuerdo y el 46% está totalmente de acuerdo.

En la gráfica se puede conocer que los gerentes si saben cómo comunicarse con el entorno, por lo cual se debe emplear más esta competencia pues los empresarios debe ser capaz de comunicarse y en base al entorno y conocimientos adquiridos ayudar a sus colaboradores.

. 8: ¿Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo?

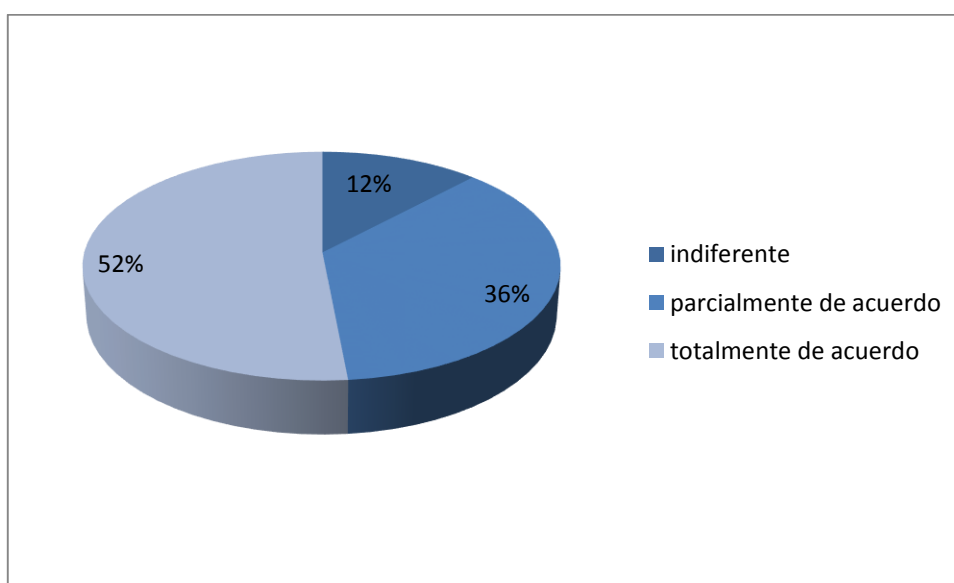
Tabla 140: Crear influencia en las personas

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 12,1 | 12,1 |
| De acuerdo | 12 | 36,4 | 48,5 |
| Totalmente de acuerdo | 17 | 51,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 137: Crear influencia en las personas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 12% dice estar indiferente con establecer influencia en el grupo que lidera, el 39% está parcialmente de acuerdo y el 46% está totalmente de acuerdo.

Los empresarios si poseen esta habilidad que les permite generar confianza con el equipo al cual lidera, es de gran influencia y apoyo para cada uno de ellos ante cualquier problema que se llegara a presentar.

9: ¿Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo?

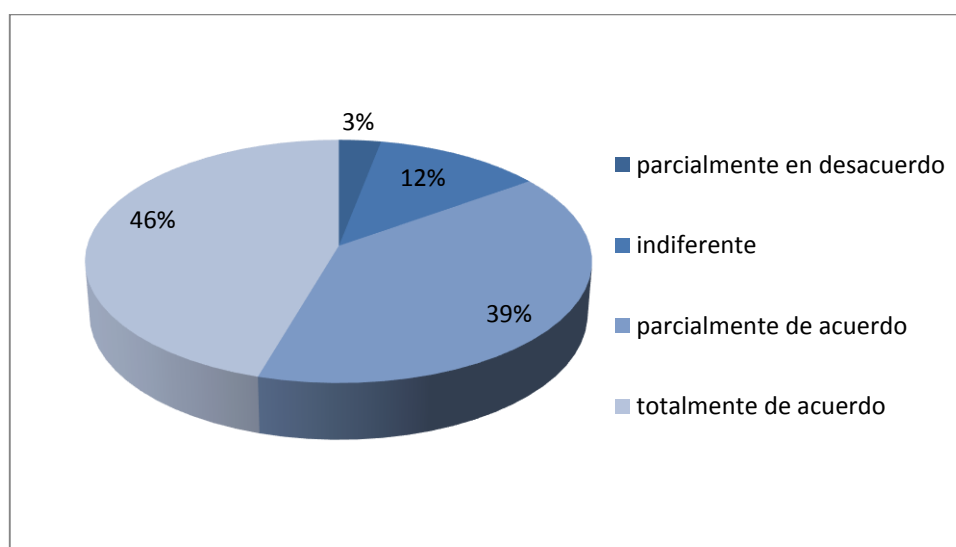
Tabla 141: Promover trabajo en equipo

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 3,0 | 3,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 12,1 | 15,2 |
| De acuerdo | 13 | 39,4 | 54,5 |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro, Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 138: Promover trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% señala estar parcialmente en desacuerdo con la importancia de promover el trabajo en equipo, el 12% dice estar indiferente, el 39% está parcialmente de acuerdo y el 46% está totalmente de acuerdo.

El empresario o persona que dirige una empresa debe ser aquella que trabaje en conjunto con sus colaboradores que les ayude a creer en sí mismo que exista motivación y apoyo mutuo para alcanzar las metas empresariales propuestas con un trabajo en equipo correcto.

10: ¿Define procesos para la gestión?

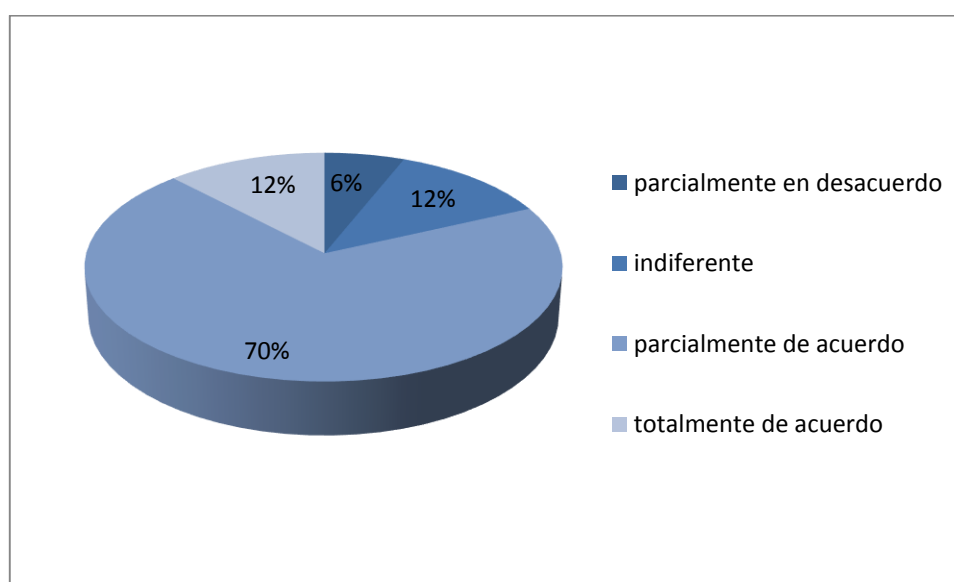
Tabla 142: Procesos de gestión

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 2 | 6,1 | 6,1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 12,1 | 18,2 |
| De acuerdo | 23 | 69,7 | 87,9 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 12,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro, Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 139: Procesos de gestión



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 6% señala estar parcialmente en desacuerdo con la definir procesos de gestión, el 12% dice estar indiferente, otro 12% está parcialmente de acuerdo y el 46% está totalmente de acuerdo.

En cada una de las empresas se desarrollan un proceso de gestión diferente, pese a que pertenecen al mismo sector los intereses que persiguen son diferentes.

11. ¿Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal?

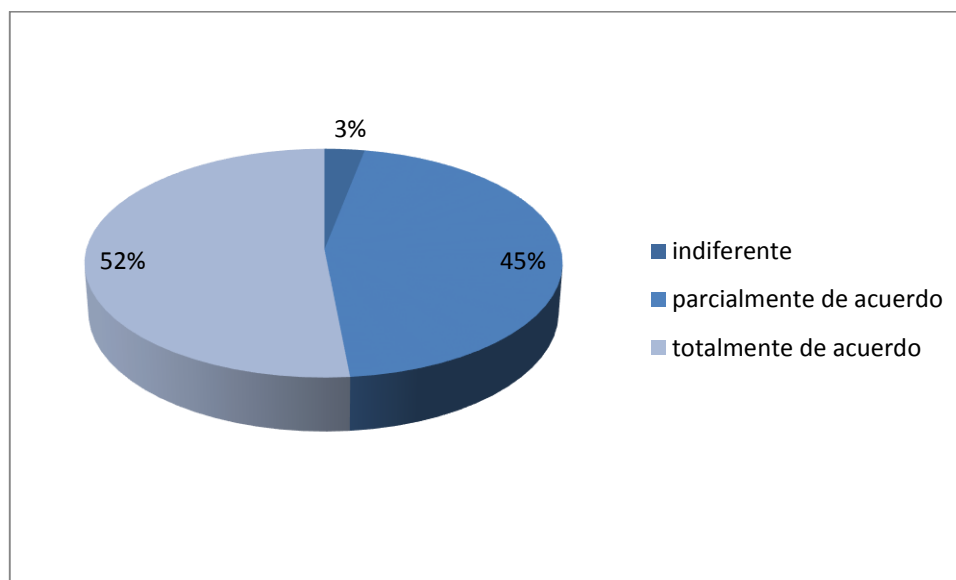
Tabla 143: Motivación al personal

| | | Fr | % | % acumulado |
|--------|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 3,0 | 3,0 |
| | de acuerdo | 15 | 45,5 | 48,5 |
| | Totalmente de acuerdo | 17 | 51,5 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro, Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 140: Motivación al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% dice estar indiferente con dar motivación a sus colaboradores para que se comprometan con la organización, el 45% está parcialmente de acuerdo y el 52% está totalmente de acuerdo.

Lo empresas tiene la habilidad de apoyar y comprender a sus colaboradores de permitir primero que se desarrollen como personas y que cumplan sus metas personales, porque así ellos valoraran lo recibido y aportar para el desarrollo adecuado de la empresa, por lo cual se puede decir que los gerentes si motivan al personal.

12.¿Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados?

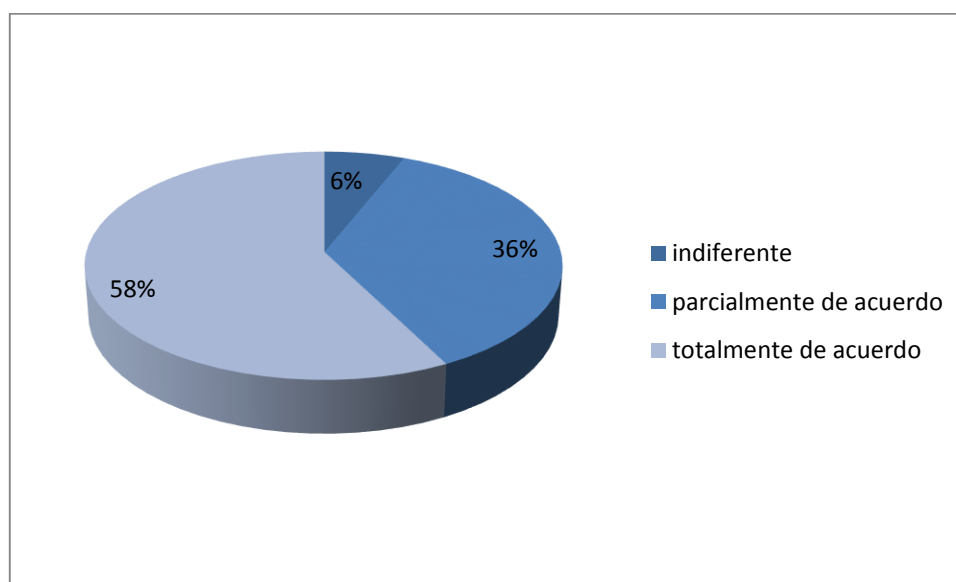
Tabla 144: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6,1 | 6,1 |
| de acuerdo | 12 | 36,4 | 42,4 |
| Totalmente de acuerdo | 19 | 57,6 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 141: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 6% dice estar indiferente con la importancia de reconocer el trabajo de los colaboradores para alzar su autoestima por sus logros alcanzados, el 36% está parcialmente de acuerdo y el 58% está totalmente de acuerdo.

Los empresarios están totalmente de acuerdo en que una de las habilidades claves para gerenciar una empresa está en mostrar una actitud positiva, reconocer que las demás personas que integran la empresa también colaboran para la superación de la empresa y necesitan ser reconocidos por ayudar y colaborar con la empresa.

13. ¿Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales?

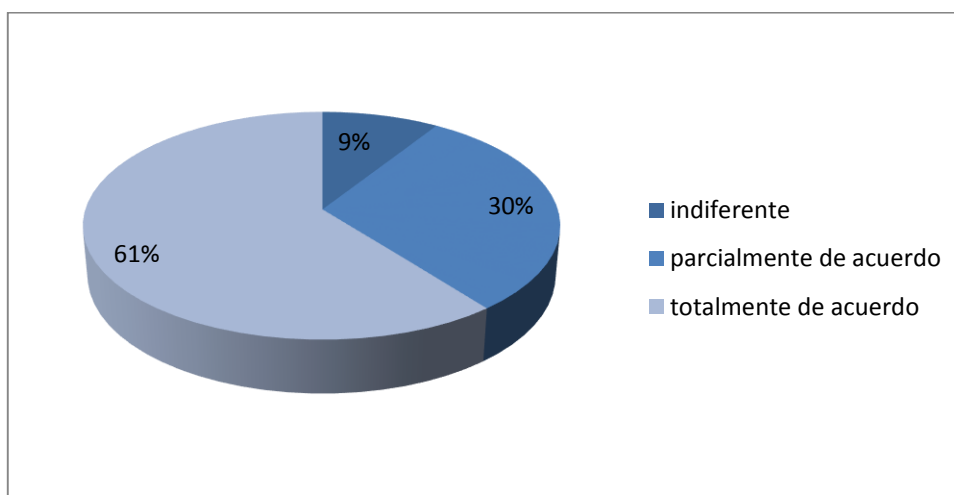
Tabla 145: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 9,1 | 9,1 |
| de acuerdo | 10 | 30,3 | 39,4 |
| Totalmente de acuerdo | 20 | 60,6 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 142: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 93% dice estar indiferente con crear un ambiente de mejora en la organización, el 30% está parcialmente de acuerdo y el 61% está totalmente de acuerdo. Los empresarios están totalmente de acuerdo en tener la habilidad de crear un ambiente mejora y crear mejores relaciones interpersonales, apoyo y ayuda entre colaboradores. Por lo que se puede decir que los gerentes si proporcionan a los colaboradores un ambiente de entusiasmo generando un ambiente de trabajo adecuado.

14 ¿Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector?

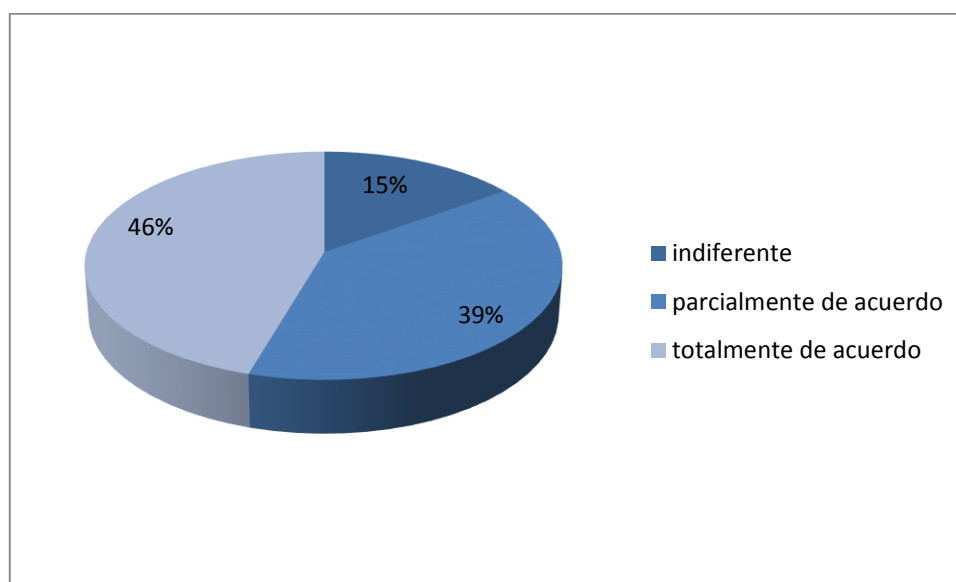
Tabla 146: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 15,2 | 15,2 |
| de acuerdo | 13 | 39,4 | 54,5 |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 143: Identificación de oportunidades



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 15% dice estar indiferente con la habilidad para identificar y aprovechar las oportunidades de innovación, el 39% está parcialmente de acuerdo y el 46% está totalmente de acuerdo.

Los empresarios están totalmente de acuerdo en que su habilidad es identificar oportunidades para innovar cada producto que desarrollan, buscar y aprender de negocios exteriores, ya que con ello la empresa no sufrirá problema alguno en su mercado competitivo y eso no afectara a las personas que con él se desempeñan.

15. ¿Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)?

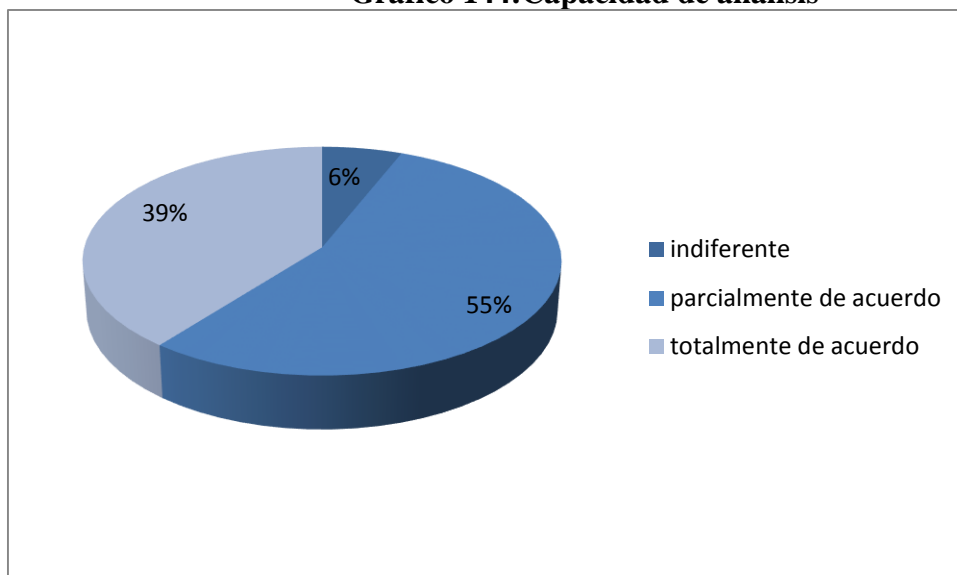
Tabla 147: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 6,1 | 6,1 |
| De acuerdo | 18 | 54,5 | 60,6 |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 39,4 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 144: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 6% dice estar indiferente con tener flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas), el 39% está parcialmente de acuerdo y el 55% está totalmente de acuerdo.

En la gráfica se puede evidenciar lo que opinan los gerentes del sector textil, por lo cual se debe considerar que los gerentes si poseen la capacidad de análisis, que contribuye a una mejor gestión empresarial.

16. ¿Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores?

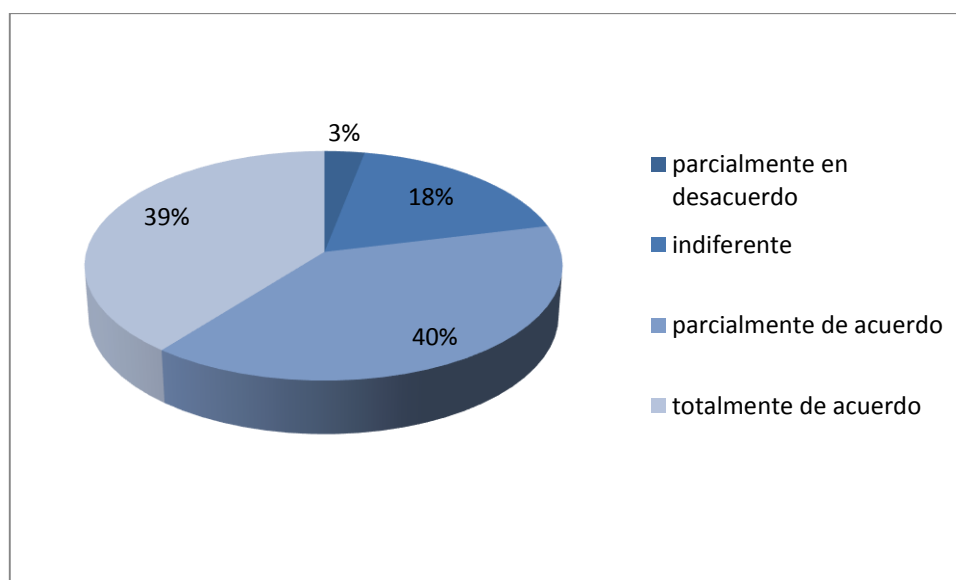
Tabla 148: Capacidad para otorgar funciones

| | Fr | % | %acumulado |
|--------------------------------|----|-------|------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 3,0 | 3,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 18,2 | 21,2 |
| de acuerdo | 13 | 39,4 | 60,6 |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 39,4 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 145: Capacidad para otorgar funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% señala estar parcialmente en desacuerdo con la capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores, el 18% dice estar indiferente, otro 40% está parcialmente de acuerdo y el 39% está totalmente de acuerdo.

Los empresarios deben ser capaces de confiar y otorgar nuevas funciones o tareas a su personal, para con ello demostrar confianza ante ellos y que en el personal exista mayor compromiso con el desarrollo de estas nuevas tareas o funciones. En la gráfica se puede demostrar que los gerentes del sector sí poseen la capacidad para otorgar tareas

17 ¿Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores?

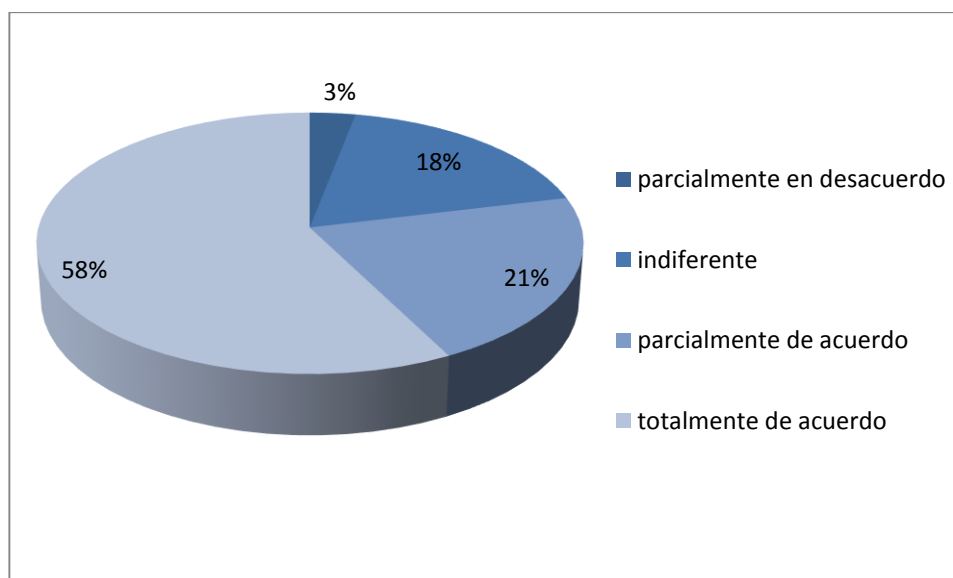
Tabla 149: Control de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 3,0 | 3,0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 | 18,2 | 21,2 |
| De acuerdo | 7 | 21,2 | 42,4 |
| Totalmente de acuerdo | 19 | 57,6 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 146: Control de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 3% señala estar parcialmente en supervisar y controlar las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores, el 18% dice estar indiferente, otro 21% está parcialmente de acuerdo y el 58% está totalmente de acuerdo.

Los empresarios deben controlar y mantener un seguimiento de las nuevas actividades proporcionadas a su personal para que no exista un desacuerdo al final de las mismas. Por lo cual se puede decir que los gerentes del sector textil si controlan las funciones emanadas a los colaboradores.

18 ¿Habilidad para la administración efectiva del tiempo?

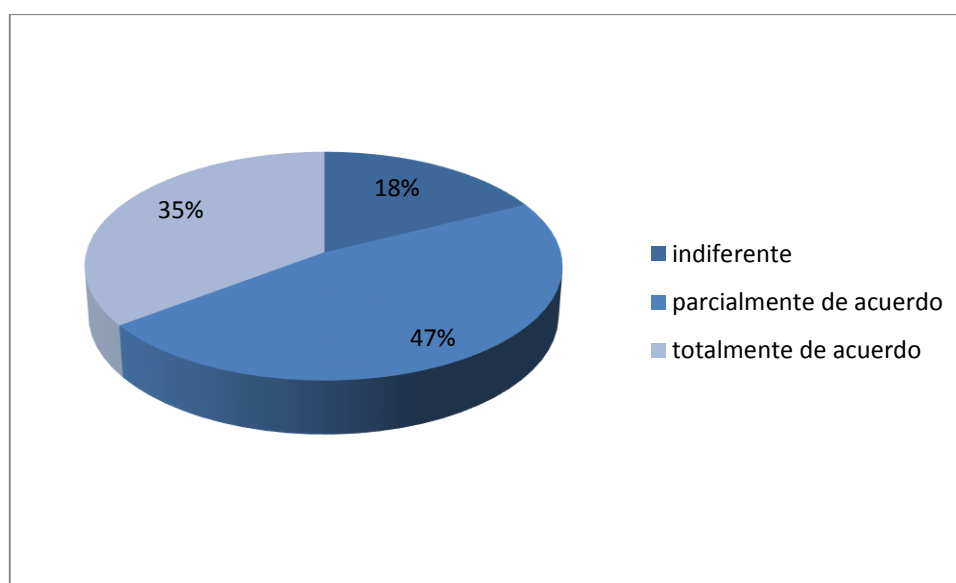
Tabla 150: Administración de tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 | 15,2 | 15,2 |
| de acuerdo | 16 | 48,5 | 63,6 |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 36,4 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 147: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 18% dice estar indiferente con la habilidad para la administración efectiva del tiempo, el 47% está parcialmente de acuerdo y el 35% está totalmente de acuerdo.

En la gráfica se puede evidenciar que los gerentes del sector textil si administran el tiempo, pues es una habilidad que necesitan reforzar los empresas es la administración efectiva del tiempo, porque no tienen aún la capacidad para realizar cada actividad y terminara en un tiempo previsto o determinado y esto afectará sus intereses personales y laborales.

Tabulación sector tecnología

1. Delega e involucra a sus colaboradores en nuevas funciones en la organización

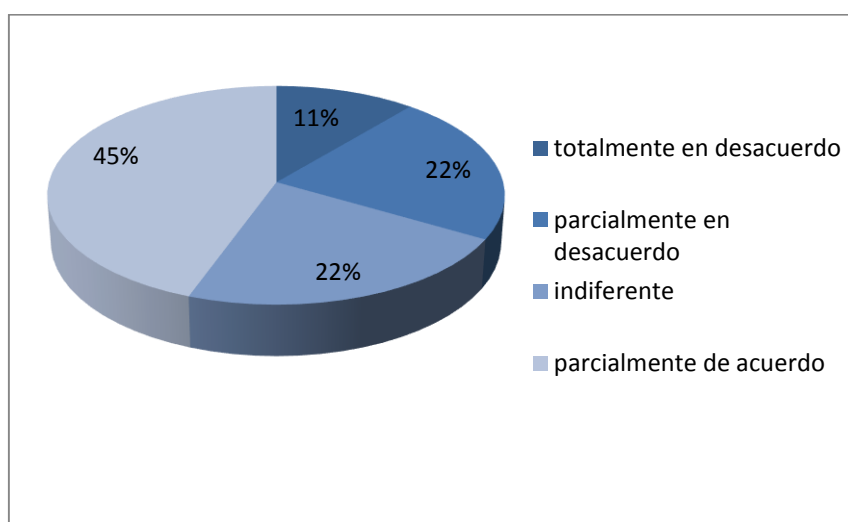
Tabla 151: Delegación e involucramiento de funciones

| | | Fr | % | % acumulado |
|--------|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| | en desacuerdo | 2 | 22,2 | 33,3 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 22,2 | 55,6 |
| | De acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 148: Delegación e involucramiento de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 11% señala estar parcialmente en desacuerdo con delegar e involucrar en nuevas funciones a sus colaboradores, el 22% dice estar indiferente, otro 22% está parcialmente de acuerdo y el 45% está totalmente de acuerdo.

Se puede evidenciar que los gerentes del sector tecnológico mencionan que no involucran al personal en sus actividades, por lo cual se debe tomar en cuenta debido a que los colaboradores deben conocer de las funciones que se va a realizar en la empresa.

2. Permite que sus colaboradores decidan por sí mismo.

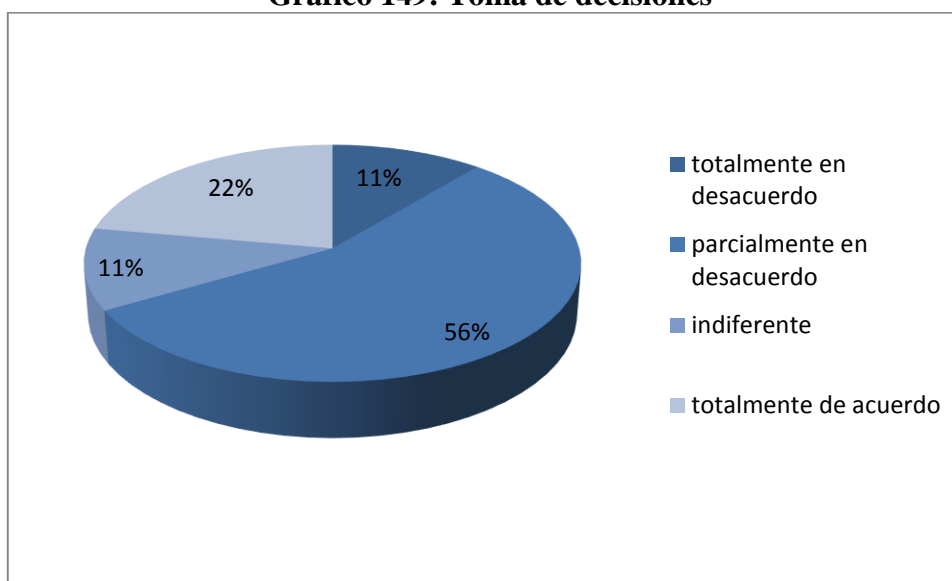
Tabla 152: Toma de decisiones

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| En desacuerdo | 5 | 55,6 | 66,7 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 11,1 | 77,8 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 149: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes encuestados en el sector el 11% está totalmente en desacuerdo con permitir que sus colaboradores decidan por sí mismos, el 56% señala estar parcialmente en desacuerdo, el 11% es indiferente, y el 22% menciona estar totalmente de acuerdo.

Se puede evidenciar en la gráfica lo que opinan los gerentes del sector tecnológico en donde manifiestan que no permiten que los colaboradores tomen decisiones, por lo cual se debe considerar que el personal como parte de la organización a la vez con el conocimiento adecuado debe en ocasiones tomar decisiones en bien de su trabajo.

3. Ordena y espera obediencia de sus colaboradores

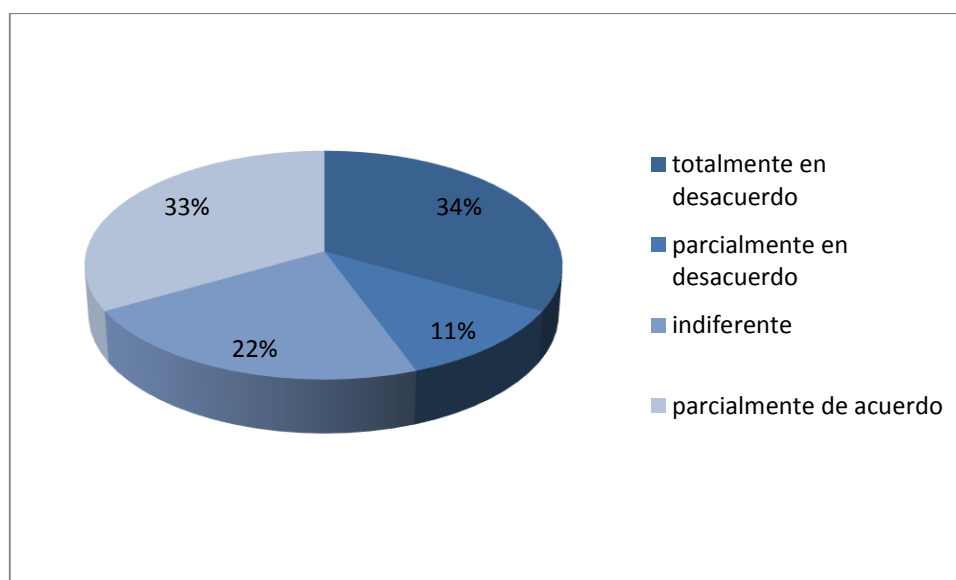
Tabla 153: Cumplimiento de ordenes

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------|----|-------|----------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 3 | 33,3 | 33,3 |
| En desacuerdo | 1 | 11,1 | 44,4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 22,2 | 66,7 |
| De acuerdo | 3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 150: Cumplimiento de órdenes



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes encuestados en el sector el 34% está totalmente en desacuerdo con ordenar y esperar obediencia, el 11% señala estar parcialmente en desacuerdo, el 22% es indiferente, y el 33% menciona estar totalmente de acuerdo.

La mayoría de gerentes responde que no ordenan por lo cual es importante ya que el gerente debe inmiscuirse en las actividades de la empresa, esto contribuirá a que el personal crea y confíe en él y realice las tareas como se debe.

Crea un grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo

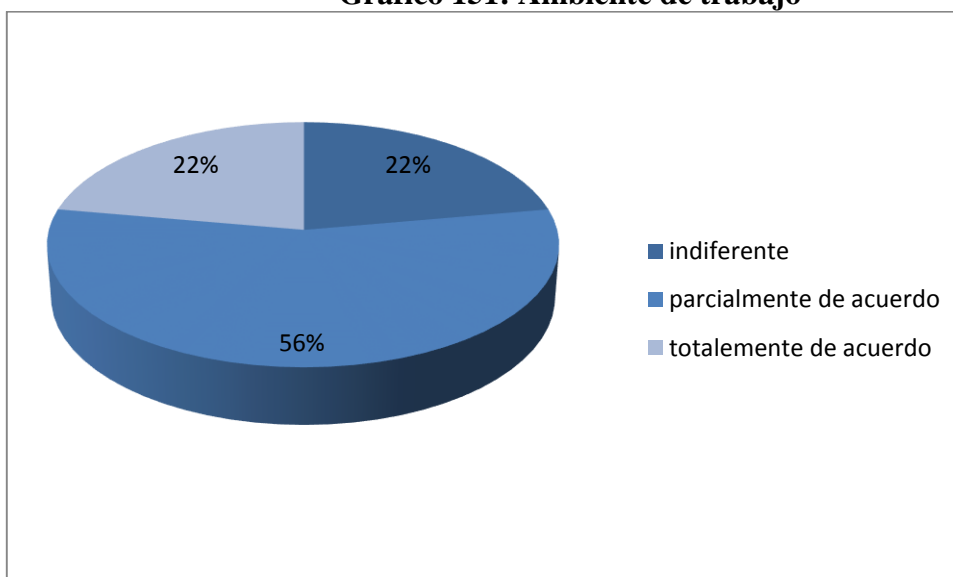
Tabla 154: Ambiente de trabajo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|----------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 22,2 | 22,2 |
| De acuerdo | 5 | 55,6 | 77,8 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 151: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

De los encuestados el 22% responde a la pregunta que se siente indiferente a crear en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo y compromiso en la organización, 45% menciona que está parcialmente de acuerdo y el 22% señala que está totalmente de acuerdo.

Se evidencia en la gráfica que los gerentes del sector tecnológico manifiestan que si generan un ambiente oportuno de trabajo, por lo cual se debe destacar que es importante que los colaboradores se sientan en confianza y a gusto para poder desempeñar su trabajo.

4. Está comprometido en su misión y visión para una mejor gestión.

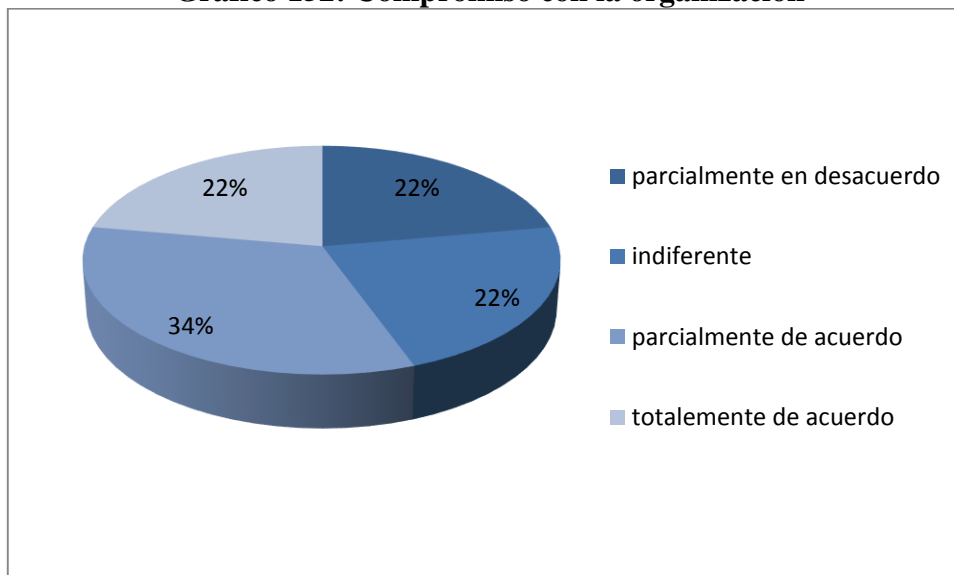
Tabla 155: Compromiso con la organización

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 2 | 22,2 | 22,2 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 22,2 | 44,4 |
| De acuerdo | 3 | 33,3 | 77,8 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 152: Compromiso con la organización



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 22% señala sentirse indiferente en estar comprometido con la misión y visión de la organización, el 22% responde indiferente, el 34% opina que está parcialmente de acuerdo y el 22% señala estar totalmente de acuerdo.

Por lo visto en la gráfica anterior se puede corroborar que los gerentes se comprometen con la organización, por lo cual podemos mencionar que los gerentes opinan que esta competencia es el actor principal para sacar adelante a la empresa.

5. Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva

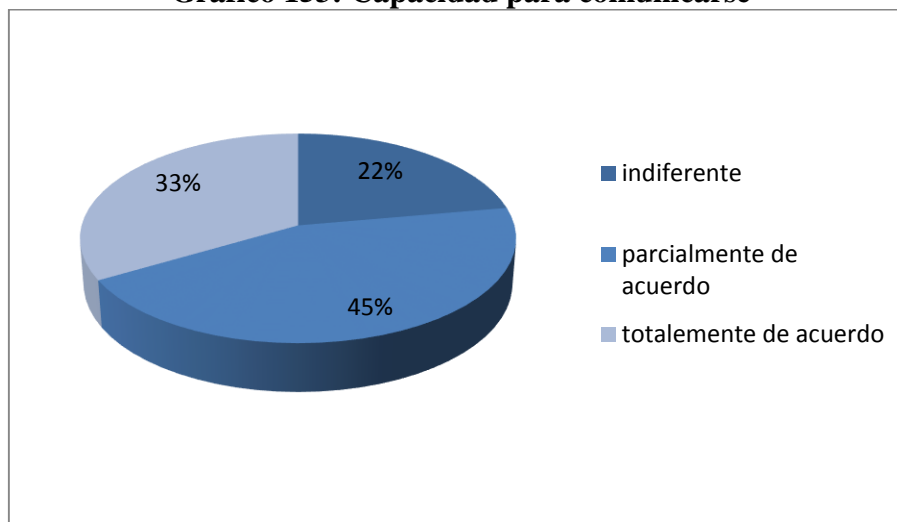
Tabla 156: Capacidad para comunicarse

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|----------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 22,2 | 22,2 |
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 66,7 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 153: Capacidad para comunicarse



Fuente: Investigación de campo encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 22% señala indiferente a tener la capacidad para poder comunicarse, el 45% señala que está de acuerdo y el 33% señala que está totalmente de acuerdo en poseer la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

Se puede evidenciar si existe destreza para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas, por cual se puede manifestar que los gerentes conocen la importancia de enriquecer la competencia comunicación, ya que esta es el pilar fundamental de toda organización, mediante la interacción de una persona con otra.

6. Posee capacidad para comunicarse y expresarse con el entorno. (clientes, proveedores, comunicadores, medio de comunicación.)

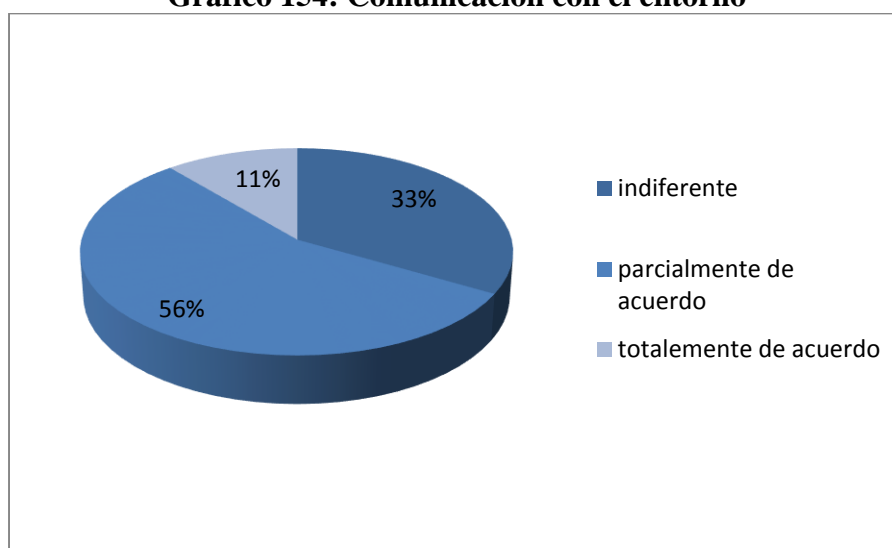
Tabla 157: Comunicación con el entorno

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 33,3 | 33,3 |
| De acuerdo | 5 | 55,6 | 88,9 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 11,1 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 154: Comunicación con el entorno



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 33% señala estar indiferente en poseer capacidad para comunicar y expresarse con el entorno (clientes, proveedores, comunicadores, medios de comunicación), el 56% responde parcialmente de acuerdo, y solo el 11% señala estar totalmente de acuerdo.

Los gerentes consideran importante la comunicación debido a que es el pilar fundamental que debe crear el gerente estableciendo pautas, Todo empieza y acaba con una buena comunicación. Si el gerente desea saber qué motiva a su gente, debe hablar con ellos, esto permite la comunicación establecer relaciones personales.

7. Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

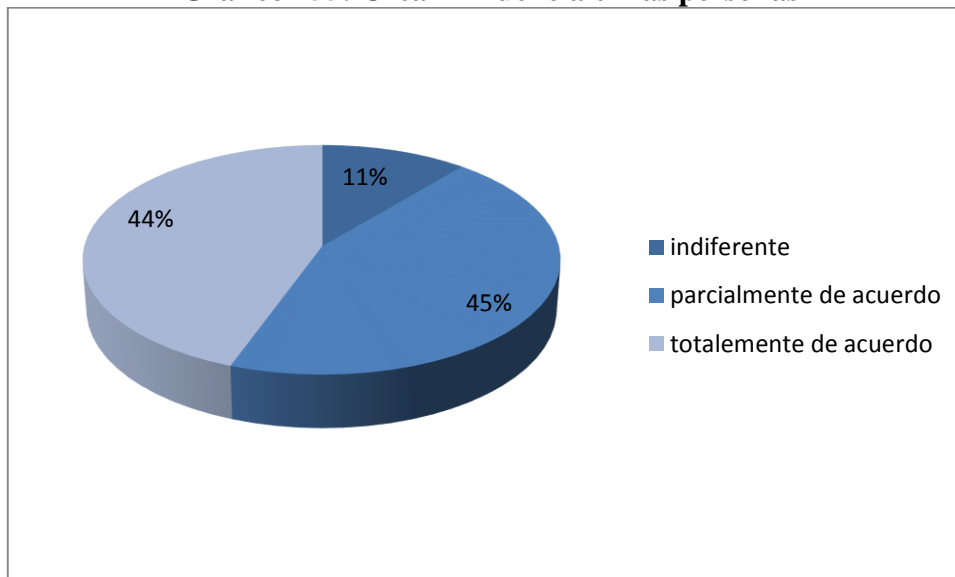
Tabla 158: Crear influencia en las personas

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 55,6 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 155: Crear influencia en las personas



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes del sector tecnología el 11% reacciona indiferente a generar influencia en las personas, el 45% responde que está parcialmente de acuerdo y el 44% señala que está totalmente de acuerdo

Se puede evidenciar que los gerentes del sector tecnológico si sabencómo crear influencia y credibilidad en sus empleados por lo cual se puede decir que el gerente conoce que él es el líder de la organización si no genera confianza en el personal, no puede conseguir cambios positivos en la empresa.,

8. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo

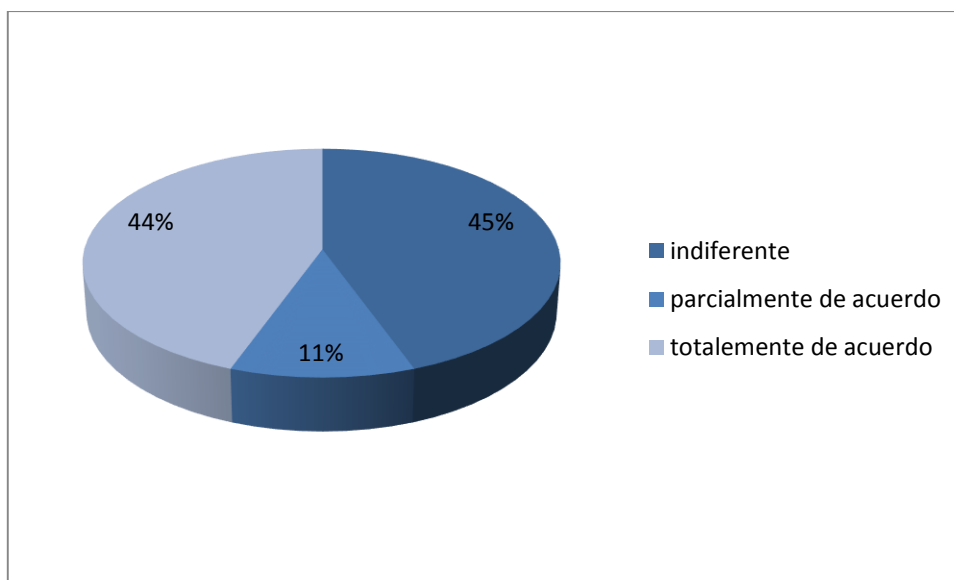
Tabla 159: Promover trabajo en equipo

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 44,4 | 44,4 |
| De acuerdo | 1 | 11,1 | 55,6 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 156: Promover trabajo en equipo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de gerentes encuestados el 45% menciona sentirse indiferente a promover trabajo en equipo, el 11% señala que estar parcialmente de acuerdo y el 44% manifiesta estar totalmente en acuerdo.

En cuanto a generar el trabajo en equipo se puede manifestar que los gerentes si lo hacen, pero es evidente que deben ir mejorando esta competencia y reducir la gestión del tiempo, maximizando las cualidades individuales de los colaboradores, para así aportar al equipo en la consecución de los objetivos organizacionales

9. Define procesos para la gestión.

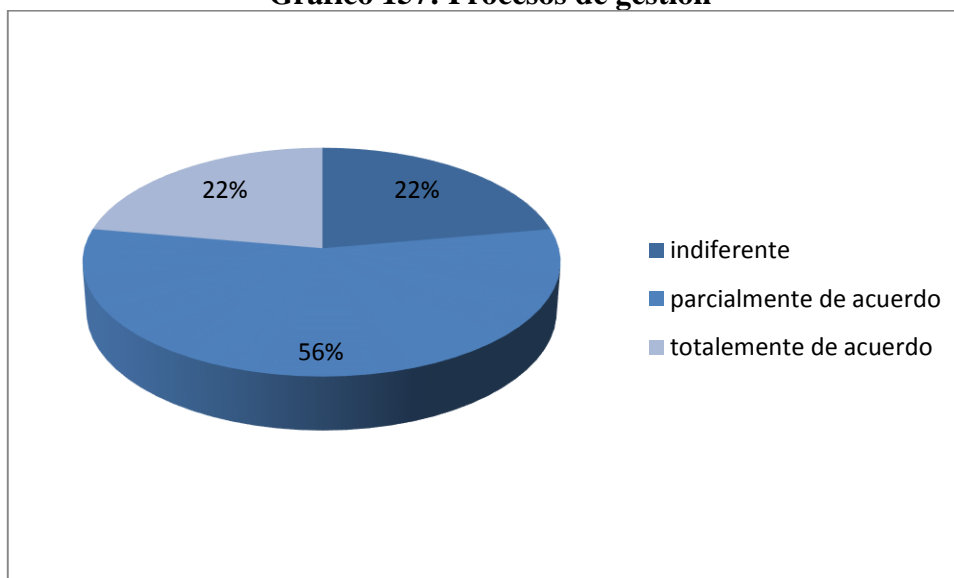
Tabla 160: Procesos de gestión

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|----------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 22,2 | 22,2 |
| De acuerdo | 5 | 55,6 | 77,8 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 157: Procesos de gestión



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 22% señala sentirse indiferente en procesos de gestión, el 56% responde que está parcialmente de acuerdo y el 22% señala que está totalmente de acuerdo en definir procesos de gestión

En cuanto a los procesos de gestión se debe considerar esta competencia pues en la organización es primordial para trabajar bajo parámetros para realizar las actividades con orden, en donde se puede manifestar que los gerentes si poseen proceso de gestión.

10. **Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.**

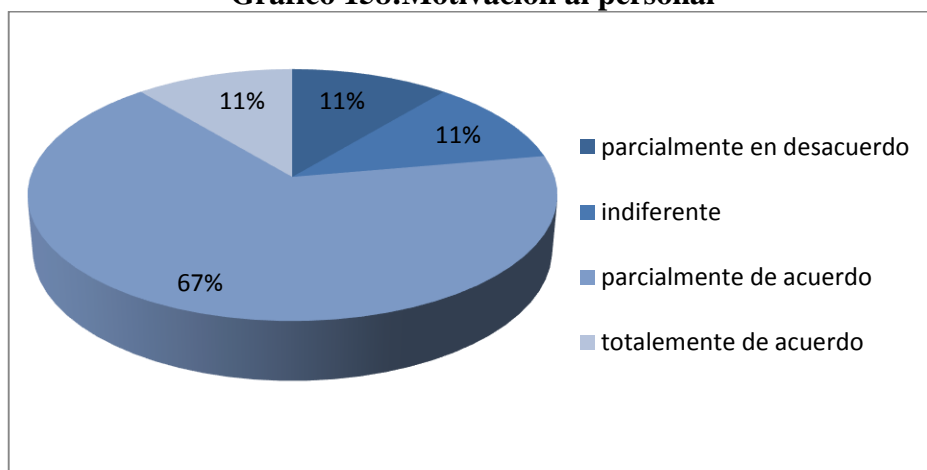
Tabla 161: Motivación al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------------------|----|-------|----------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 11,1 | 22,2 |
| De acuerdo | 6 | 66,7 | 88,9 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 11,1 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 158: Motivación al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 11% responde estar parcialmente en desacuerdo en motivar al personal, el 11% señala estar indiferente, el 67% señala estar parcialmente de acuerdo y el 11% señala estar totalmente de acuerdo.

En la gráfica se puede notar que los gerentes del sector mencionan que si motivan los miembros del equipo para que se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal. Por lo cual se puede manifestar que es aconsejable el forjar esta competencia ya que los gerentes deben aprender a motivar al personal para que de esta manera la organización vaya creciendo.

11. Actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados.

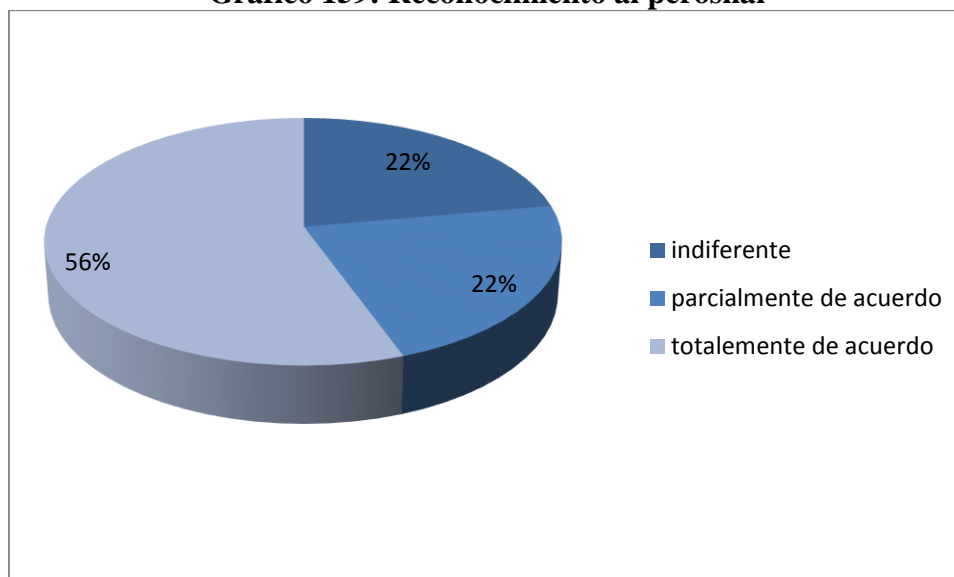
Tabla 162: Reconocimiento al personal

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 22,2 | 22,2 |
| De acuerdo | 2 | 22,2 | 44,4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 159: Reconocimiento al personal



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 22% señala sentirse indiferente a poseer actitud positiva y reconocer a los colaboradores por los logros alcanzados, el 22% señala que está de acuerdo y el 56% menciona estar totalmente de acuerdo.

En cuanto al indicador reconocimientos al personal podemos afirmar que los gerentes tienen una actitud positiva y reconocimiento a sus colaboradores por los logros alcanzados, lo cual contribuye con el desenvolvimiento del personal y conlleva a que el mismo este motivado a la hora de realizar sus actividades.

12. Genera en la organización un ambiente de mejora en las relaciones interpersonales.

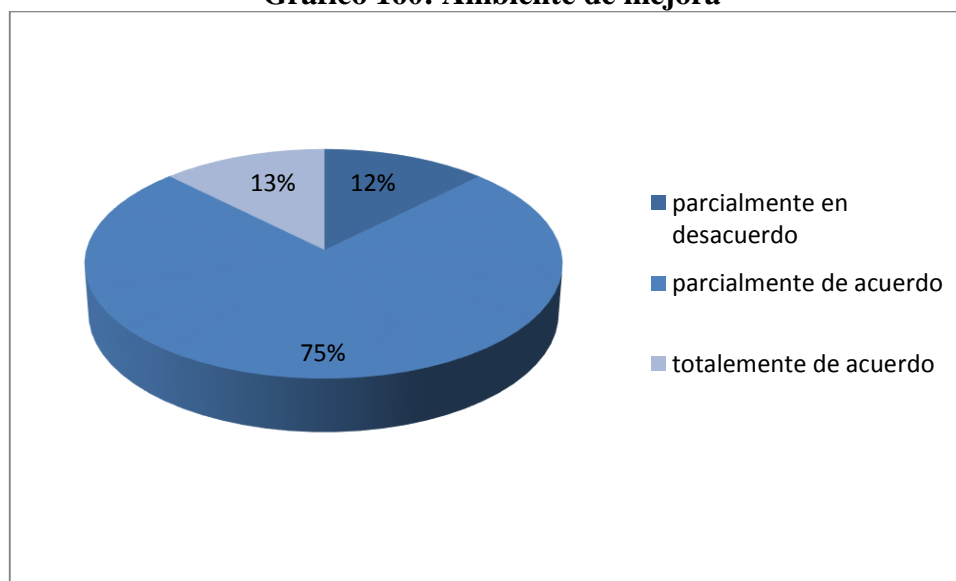
Tabla 163: Ambiente de mejora

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|-----------|----------|--------------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 55,6 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 160: Ambiente de mejora



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de gerentes encuestados el 12% menciona estar indiferentes ante el generar un ambiente de mejora en la organización, el 75% señala que está de acuerdo y el 13% menciona estar totalmente en acuerdo.

Los gerentes del sector tecnológico están de acuerdo con que el líder debe generar en la organización un ambiente de mejora en relaciones interpersonales, para el desenvolvimiento y mejora continua de la empresa.

13. Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector.

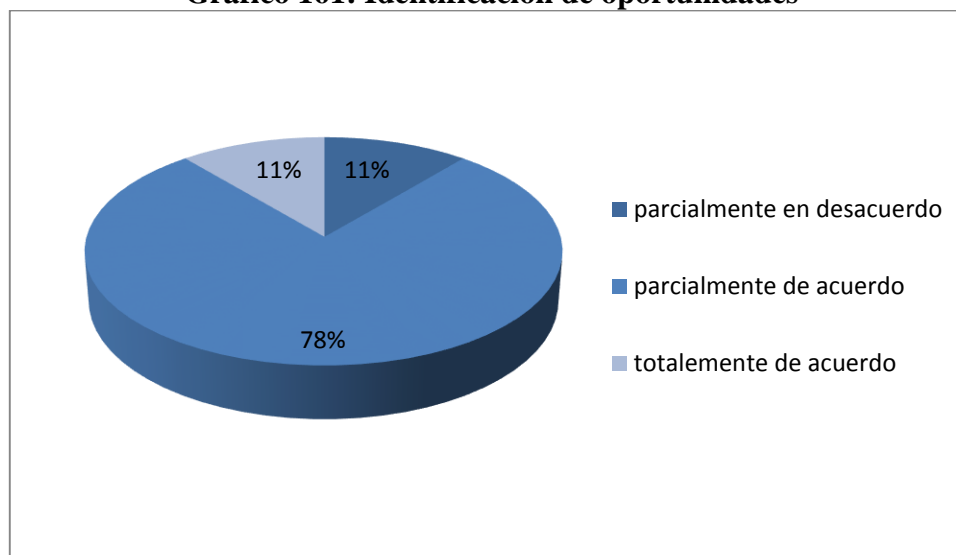
Tabla 164: Identificación de oportunidades

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|-------------|
| Válido De acuerdo | 7 | 77,8 | 77,8 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 11,1 | 88,9 |
| En desacuerdo | 1 | 11,1 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 161: Identificación de oportunidades



Fuente Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 11% señala estar indiferente a poseer la habilidad de identificar y solucionar problemas, el 78% responde que está de acuerdo y el 11% manifiesta estar en total acuerdo.

Con los resultados que nos arroja el indicador es primordial saber reconocer y aprovechar las diferentes oportunidades que se tiene, esto va de la mano con las relaciones interpersonales que se crea con el entorno, asegurando la rentabilidad crecimiento y productividad.

14. Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas.)

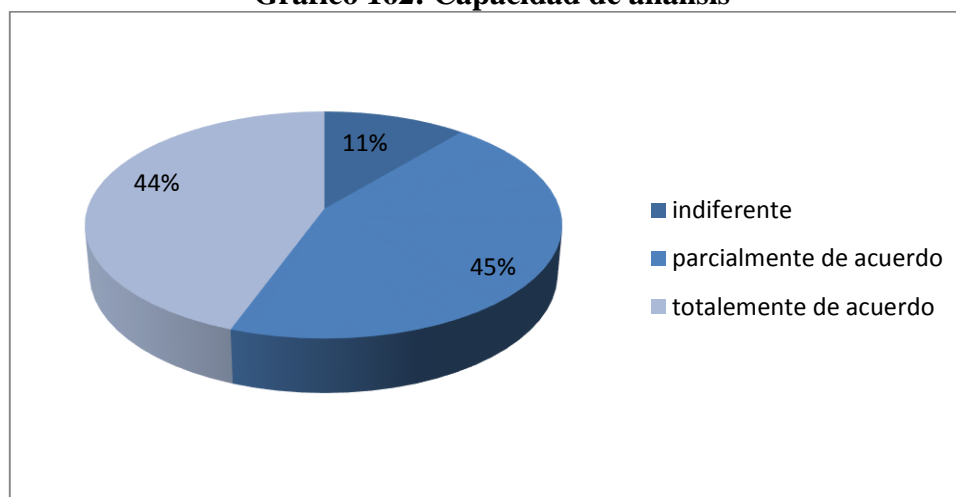
Tabla 165: Capacidad de análisis

| | Fr | % | % acumulado |
|---------------------------------------|----|-------|----------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 55,6 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 162: Capacidad de análisis



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 11% señala indiferencia a poseer excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas), el 45% responde estar parcialmente de acuerdo y el 44% manifiesta estar totalmente de acuerdo en tener la capacidad de análisis. En este indicador la gráfica nos muestra que no todos los gerentes poseen la habilidad de análisis en diferentes perspectivas, por lo cual se debe ir mejorando esta competencia debido a que el gerente es quien toma el control de las decisiones importantes en la empresa.

15. Capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

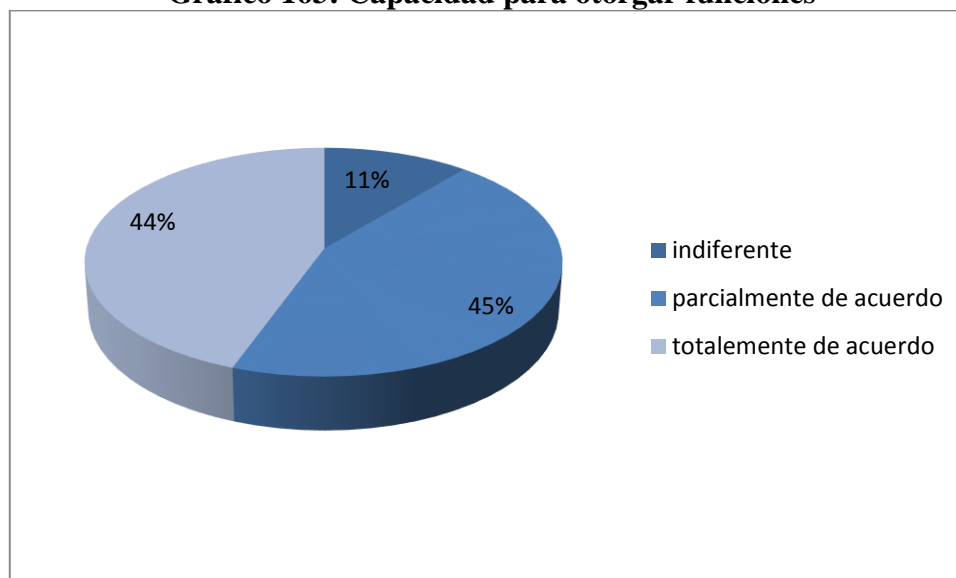
Tabla 166: Capacidad para otorgar funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|--------------------------------|----|-------|-------------|
| Válido | 1 | 11,1 | 11,1 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 44,4 | 55,6 |
| De acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 44,4 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 163: Capacidad para otorgar funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 11% señala que estar parcialmente en desacuerdo al poseer capacidad para otorgar funciones, el 45% responde indiferente, el 44% señala está de acuerdo y el 32% manifiesta estar totalmente de acuerdo en poseer la capacidad de otorgar tareas y funciones a los colaboradores.

Se afirma que los gerentes están al tanto de las actividades que deben cumplir cada empleado, para lo cual es primordial en la organización porque de esa manera los colaboradores realizan de mejor manera su trabajo.

16. Supervisa y controla las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores.

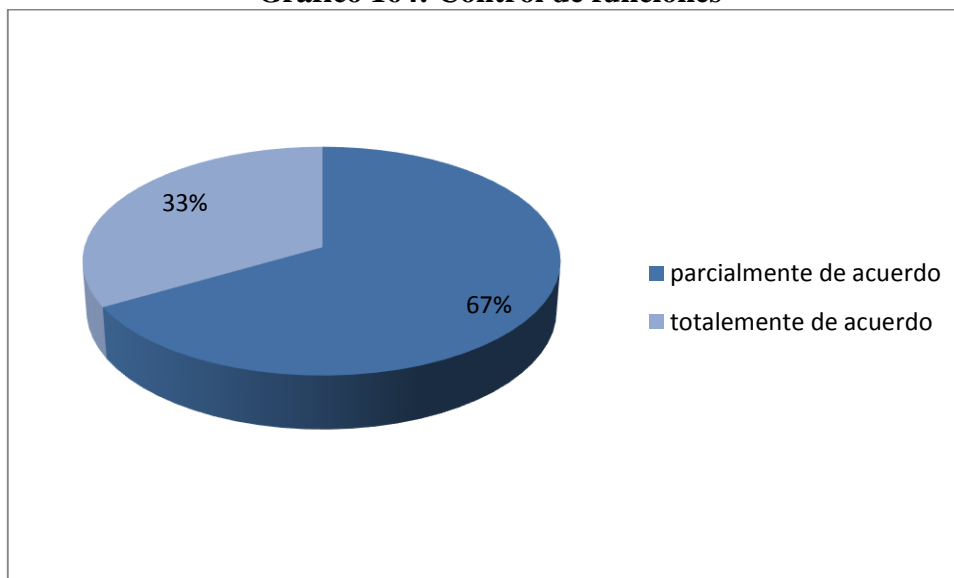
Tabla 167: Control de funciones

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|-----------|----------|------------------------|
| Válido De acuerdo | 6 | 66,7 | 66,7 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 164: Control de funciones



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 67% señala que están parcialmente de acuerdo en supervisar y controlar las actividades que fueron delegadas a sus colaboradores, y el 33% menciona estar totalmente de acuerdo en controlar las funciones que delega la unidad.

Los gerentes del sector si proporcionan control de las actividades de la empresa, por lo cual es aconsejable que el gerente gestione, analice y controle las actividades y funciones de la organización con el propósito de no tener errores y de existir algún problema ir corrigiendo a tiempo.

17. Habilidad para la administración efectiva del tiempo.

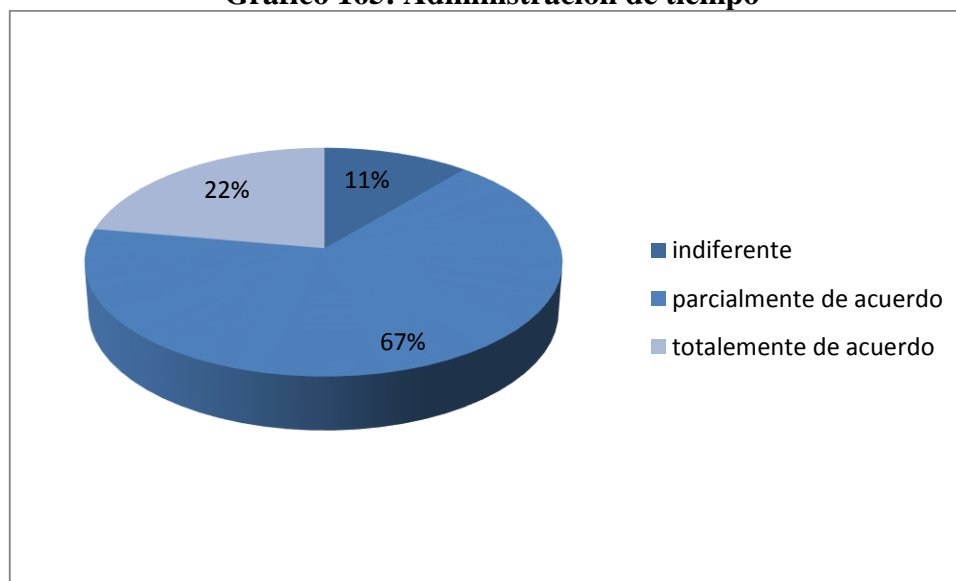
Tabla 168: Administración de tiempo

| | Fr | % | % acumulado |
|-----------------------|----|-------|-------------|
| Válido En desacuerdo | 1 | 11,1 | 11,1 |
| De acuerdo | 6 | 66,7 | 77,8 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Gráfico 165: Administración de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 11% responden estar indiferentes a la efectividad e importancia de la administración del tiempo, el 67% responde estar de acuerdo y el 22% menciona estar totalmente de acuerdo.

En los gerentes del sector mencionan que si posee la habilidad para gestionar el tiempo adecuadamente, pero si se debe ir desarrollando esta competencia en el gerente para que las actividades se realicen en el momento pactado.

Se validó los resultados de la encuesta utilizando el instrumento de Rho Spearman que es una medida de asociación lineal que maneja rangos, números de orden de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos.

Este coeficiente se emplea cuando una o ambas escalas de medidas de las variables son ordinales, es decir, cuando una o ambas escalas de medida son posiciones.

Se calcula usando la siguiente ecuación:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

En donde $d_i = r_{xi} - r_{yi}$ es la diferencia entre los rangos de X e Y.

Otra variante de la fórmula expresada es: $r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n^3 - n}$

Para poder interpretar la correlación se identifican las siguientes normas.

- Solamente toma en cuenta valores entre 1 y -1.
- El 0 indica que no existe correlación.
- El valor numérico indica la magnitud de la correlación.
- El coeficiente de correlación cuantifica la correlación entre dos variables, cuando está realmente existe.
- El hecho de que exista correlación entre las variables no implica que exista causalidad o dependencia entre ellas.

El coeficiente de interpretación es:

- 0 Relación nula
- 0–0,2 Relación muy baja
- 0,2–0,4 Relación baja
- 0,4–0,6 Relación moderada
- 0,6–0,8 Relación alta
- 0,8 - 1 Relación muy alta
- 1 Relación perfecta

Los resultados obtenidos con esta herramienta en nuestro cuestionario son los siguientes.

Tabla 169: Rho Spearman

| | | | Correlaciones | | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------|---------------|--------------|-------------------|------------|--------------------------|--------------------|
| | | | Liderazgo | comunicación | Trabajo en equipo | Motivacion | Administracion de tiempo | Toma de decisiones |
| Rho de Spearman | Liderazgo | Coefficiente de correlación | 1.000 | ,234** | ,262** | ,259** | ,211** | ,134 |
| | | Sig. (bilateral) | | .001 | .000 | .000 | .003 | .060 |
| | | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| | Comunicación | Coefficiente de correlación | ,234** | 1.000 | ,402** | ,453** | ,256** | ,339** |
| | | Sig. (bilateral) | .001 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| | Trabajo en equipo | Coefficiente de correlación | ,262** | ,402** | 1.000 | ,313** | ,137 | ,279** |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | .000 | | .000 | .054 | .000 |
| | | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| | Motivacion | Coefficiente de correlación | ,259** | ,453** | ,313** | 1.000 | ,255** | ,296** |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| | Administracion de tiempo | Coefficiente de correlación | ,211** | ,256** | ,137 | ,255** | 1.000 | ,336** |
| | | Sig. (bilateral) | .003 | .000 | .054 | .000 | | .000 |
| | | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |
| | Toma de decisiones | Coefficiente de correlación | ,134 | ,339** | ,279** | ,296** | ,336** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .060 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | | N | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 | 199 |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Para cada relación que hicimos nos indica que existe una correlación moderada positiva entre las competencias gerenciales que están siendo estudiadas. El nivel de significancia para cada relación es la siguiente.

- Correlación Liderazgo – Comunicación es de 0.234
- Correlación Liderazgo–Trabajo en equipo es de 0.262
- Correlación Liderazgo – Motivación es de 0.259
- Correlación Liderazgo – Administración de tiempo es de 0.211
- Correlación Liderazgo – Toma de decisiones es de 0.134
- Correlación Comunicación – Trabajo en equipo es de 0.402
- Correlación Comunicación – Motivación es de 0.453
- Correlación Comunicación – Administración de tiempo es de 0.256
- Correlación Comunicación – Toma de decisiones de 0.339

- Correlación Trabajo en equipo – Motivación es de 0.313
- Correlación Trabajo en equipo – Administración del tiempo es de 0.137
- Correlación Trabajo en equipo – Toma de decisiones es de 0.339
- Correlación Motivación – Administración del tiempo es de 0.255
- Correlación Motivación – Toma de decisiones es de 0.296
- Correlación Administración del tiempo – Toma de decisiones 0.336

Se pudo definir cuáles son las competencias adecuadas para dirigir cargos gerenciales en los sectores productivos de la Provincia de Tungurahua.

- Liderazgo pues tiene relación con la capacidad para comunicarse, promover el trabajo en equipo, definir procesos de gestión, la motivación al personal y administración del tiempo.
- Comunicación tiene correlación con proceso de gestión en el trabajo en equipo, motivación, administración de tiempo y control de actividades.
- Trabajo en equipo se relaciona con procesos de gestión, motivación, administración de tiempo y control de actividades.
- Procesos de gestión tiene relación con motivación y control de actividades.
- La motivación tiene relación con administración de tiempo y control de actividades.

La utilidad de la prueba de coeficiente de correlación de rangos de Spearman en el campo de las competencias gerenciales aporta una respuesta cuantificable a la relación que en momentos determinados pueda existir entre dos variables, siendo esta un punto de partida para pronósticos y predicciones en problemas prácticos gerenciales.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Tabla 170: Resultados de Encuestas

| | Liderazgo | Comunicación | Motivación | Gestión de tiempo | Delegación | Trabajo en equipo |
|---------------|-----------|--------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| Metalmecánico | 57.10 | 39.29 | 57.14 | 89.30 | 64.30 | 82.10 |
| Turismo | 83.30 | 83.40 | 50.00 | 66.60 | 66.70 | 33.40 |
| Petroquímico | 72.70 | 63.60 | 22.70 | 95.50 | 72.70 | 68.20 |
| Farmacéutico | 77.80 | 77.80 | 33.30 | 66.70 | 66.70 | 55.60 |
| P. elaborados | 66.70 | 66.70 | 33.30 | 66.70 | 66.70 | 66.70 |
| Calzado | 52.17 | 31.30 | 60.86 | 43.80 | 43.80 | 43.80 |
| Alimentos | 43.30 | 86.60 | 83.60 | 49.20 | 44.70 | 85.00 |
| Textil | 42.10 | 57.60 | 51.50 | 84.90 | 78.80 | 84.90 |
| Tecnológico | 77.80 | 77.50 | 55.00 | 33.40 | 44.40 | 55.50 |

Fuente: Castro Mayra y Salazar Gabriela 2017.

En la tabla se muestra un resumen obtenido a través de las encuestas para distinguir de una manera más eficaz las falencias de la gerencia de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.

- En los sectores de metalmecánica, cuero y calzado no existe una adecuada comunicación, debido a que no cuentan con un plan de comunicación, ocasionando ineficiencia en las tareas otorgadas a los colaboradores y generando incertidumbre en el personal, e influyendo en el desempeño por no contar con información oportuna.
- En los sectores de turismo, cuero y calzado no existe un adecuado trabajo en equipo, porque los gerentes no generan credibilidad hacia sus colaboradores, lo que conlleva a un retraso en las actividades, además de afectar el clima laboral teniendo como resultado negatividad y egoísmo en el grupo, desmotivando el cumplimiento de metas y objetivos.
- En los sectores de alimentos, la gerencia no ve como importante la delegación de funciones porque ha perdido la confianza en sus colaboradores dejando de lado la responsabilidad y entrega que debe ejercer el colaborador para cambiar no solo la manera de pensar y de actuar, si no la forma de llegar a cumplir la misión y visión establecida en la empresa.

- En los sectores de farmacéutica, cadena agroforestal y petroquímica hay un descontento de los colaboradores porque los gerentes desconocen de técnicas de motivación que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral.
- En lo referente a liderazgo vemos que no está aplicado correctamente por parte de los gerentes, en los sectores de textil y alimentos hay un conformismo y baja disposición en los empleados, esto genera al mismo tiempo otros indicadores que afectan las relaciones interpersonales, el status, la seguridad, el manejo de la comunicación de conflictos dentro de la empresa y la toma de decisiones, los cuales, están condicionados por el nivel de liderazgo ejercido, el mismo que puede estar en conflicto entre la autocracia y la participación .

6. CONCLUSIONES

- Las competencias necesarias para los gerentes se evaluaron en base a la capacidad de gestionarlas dentro de la organización, estas son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación, toma de decisiones, gestión del tiempo y delegación.
- Se definió y conceptualizó teóricamente las competencias de los gerentes, de este modo se estableció de forma científica la importancia de las competencias gerenciales en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.
- La información relevante de artículos científicos con temas similares, contribuyeron a una investigación profesional, ampliando conocimientos y teorías que resuelvan el problema de la investigación.
- Mediante la validación de las respuestas del cuestionario realizado a los gerentes se pudo definir cuáles son las competencias adecuadas para dirigir cargos gerenciales en los sectores productivos de la Provincia de Tungurahua, con la utilización del estadígrafo Rho Spearman.
- Al realizar la investigación se puede concluir que los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua no dominan correctamente las competencias gerenciales para lo cual es primordial capacitar para fortalecer la gestión y dirección.

7. RECOMENDACIONES

- Crear un plan de capacitación en competencias de alta gerencia para aplicarlo en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua y de esta manera fortalecer las competencias gerenciales para lograr una mejora en la gestión empresarial.
- Es necesario que los gerentes se involucren más en el cumplimiento de los objetivos que tiene la organización y se logre una identificación con la empresa, para lo cual podría utilizarse las competencias motivacionales que las han desarrollado en gran porcentaje y con éxito y a la vez cumplir con su rol de líder y ser capaces de transmitir este compromiso a sus empleados.
- Los gerentes de los sectores productivos de Tungurahua deben mantenerse actualizados ante los constantes cambios tecnológicos en cuanto a hardware y software y buscar estar inmiscuidos en ferias tecnológicas que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos.
- Se debe trabajar en los puntos débiles de su gestión enfocándose en establecer estándares claros de rendimiento, sobrellevar obstáculos, responsabilizarse y responsabilizar a otros para lograr resultados, y de esta manera impulsar el desempeño de la organización. Tomar decisiones de manera oportuna al nivel correcto y con la información adecuada, brindando apoyo a las mismas una vez que sean tomadas. Al incrementar la calidad de estas competencias se mejorará el trabajo del gerente en cuestión y de todo su grupo de subordinados.
- Se debe trabajar en la mejorar delegación de funciones permitiendo asignar el trabajo adecuado al nivel de responsabilidad adecuado. Esto beneficiara a los gerentes así como también a los miembros de la organización.

7. PROPUESTA

7.1 Datos informativos

TÍTULO: Capacitación de competencias gerenciales en los gerentes de los sectores productivos de Tungurahua.

Beneficiarios:

- Los beneficiarios del proyecto son principalmente los gerentes de los sectores productivos de Tungurahua
- Cliente interno ya que mejorar su relación con el gerente y clima laboral, además será participe de identificar mejor manera las actividades y tareas asignadas y que las cumplan de manera eficiente.

Alcance

El plan de capacitación está destinado a todos los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua

7.2. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en todas las organizaciones se centra en el talento humano implicado en sus actividades a ejercer. La importancia en una organización es la conducta y rendimiento de los individuos que influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se ofrecen.

Cuando el personal trabaja en equipo y es motivado la organización se beneficia logrando ser exitosas, estos aspectos, además de ser 2 fuerzas internas de gran importancia para que la empresa alcance niveles altos de competitividad, también son parte importante de los fundamentos en que se basan hoy en día los enfoques gerenciales o administrativos.

La calidad en el trato entre colaboradores y gerentes que se perciben en las relaciones individuales es la esencia de la fuerza laboral, basadas en el respeto, confianza y consideración que se entreguen diariamente. De importancia también el ambiente laboral que se genere en la organización en la medida en que se facilite o se bloquee el cumplimiento del trabajo de cada uno de los empleados.

Sin embargo en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua se evidencia que no es de vital importancia capacitarse en temas de competencias gerenciales, lo significativo en las organizaciones es solo obtener mayores ganancias y posiciones competitivas en el mercado desaprovechando los recursos que deben ser de conocimiento de la alta gerencia.

Para la gestión de alta gerencia tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área Gerencial.

7.3. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Aumentar el nivel de competencias y habilidades gerenciales y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La motivación empresarial, como un programa recurrente que reconozca los logros del personal.
- Mantener al gerente al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

7.4. OBJETIVOS

7.4.1. Objetivos General

Diseñar un plan de capacitación de alta gerencia para mejorar la gestión empresarial de los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.

7.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar el modelo operativo del Plan de Capacitación enfocado a los gerentes
- Determinar las necesidades de capacitación para mejorar las competencias y habilidades gerenciales de los sectores productivos de Tungurahua.
- Establecer parámetros para la evaluación de la capacitación.

7.5. META

Capacitar al 100% a los Gerentes de los sectores productivos de la Provincia de Tungurahua.

7.6. ESTRATEGIAS

- Exposición de las competencias gerenciales
- Presentación de casos prácticos
- Realización de talleres

7.7. NIVEL DE CAPACITACIÓN

El nivel avanzado de capacitación se orienta a la alta gerencia que requiere obtener una visión integral y profunda sobre competencias gerenciales necesarias para su organización. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

7.8. MODELO OPERATIVO



Plan de Capacitación

La capacitación es una herramienta de acción planificada, estructura y sistemática, en donde los gerentes del sector desarrollan actividades que contribuyen al incremento en el desempeño de las actividades y el aumento de la productividad, además genera un ambiente adecuado de trabajo. El impacto de la capacitación es potencialmente alto ya que incluye en aspectos positivos como: el mejorar la satisfacción de los trabajadores, aumenta la productividad y rentabilidad, contribuye con la resolución de los diferentes problemas en la empresa.

El plan de capacitación de alta gerencia está enfocado en las necesidades de los gerentes de los sectores productivos de Tungurahua, permitiendo orientar y desarrollar los conocimientos y habilidades

FASE 1

7.8.1 Diagnóstico de las Necesidades de la capacitación

Se determinó las necesidades de la capacitación mediante un diagnóstico, es decir mediante los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a los gerentes sobre las competencias gerenciales dando como resultado que los gerentes desconocen de las mismas, por lo cual se propone realizar capacitaciones para lograr fortalecer la gestión y dirección de las empresas.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación se ha realizado por medio de la técnica de recolección que es la encuesta que constaron de 18 preguntas en la escala de Likert lo que permitió recopilar información relevante sobre las competencias gerenciales y conocer por sectores las competencias que desconocen. Mediante esta detección se obtuvo como resultado final que los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua deben ser capacitados, para que desarrollen competencias adecuadas según su actividad económica.

Objetivo

Capacitar a los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua para fortalecer la gestión y dirección de las empresas.

Ventajas

- ✓ Organizar adecuadamente las capacitaciones.
- ✓ Establecer los períodos de tiempo necesarios para cada capacitación

FASE 2

7.8.2. Diseño de la capacitación

En el diseño de la capacitación se realizó los temarios principales al igual que el tiempo que se establecerán las capacitaciones es decir se planteó un cronograma.

Los temas a tratar son las 6 competencias que se investigaron con anterioridad y que son necesarias para los gerentes de los sectores Productivos de la provincia de Tungurahua.

| Capacitación a los gerentes de los sectores productivos de Tungurahua | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|
| Meses | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | |
| | Semanas | | | | semana | | | | Semanas | | | |
| Capacitación | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Comunicación | X | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo | X | X | | | | | | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | X | | | | | | | | | |
| Delegación | | | X | X | | | | | | | | |
| Motivación | | | | X | X | | | | | | | |
| Administración de tiempo | | | | | | X | | | | | | |

Fuente: Propia

Elaborado por Castro Mayra & Salazar Gabriela

FASE 3

Estructura de la capacitación

Se detalla el tema principal y los sub temas que se van a tratar en las capacitaciones.

| Capacitación a los sectores productivos | | | |
|--|--|---|---|
| Tema: Comunicación | | | |
| Temas | Objetivos | Contenido | Materiales |
| Introducción a la comunicación | Comprender la importancia de la comunicación | -Naturaleza de la comunicación humana -Definición de la comunicación -Factores que influyen en la comunicación -Niveles de comunicación -Modelos de comunicación humana | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Importancia de la observación para una buena comunicación | Conocer las bases de una buena comunicación | -Definición de observación -Aspectos a tener en cuenta al hacer una observación. -Obstáculos o dificultades al hacer una observación | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Esquema de la comunicación | Conocer la importancia de una buena comunicación no verbal | -El esquema de la comunicación -algunas consideraciones de la comunicación no verbal. -Distinguir y precisar quien tiene el problema. | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Comunicación descendente | Conocer y aplicar comunicación descendente | Comprensión de las funciones de los demás. -Incrementar el sentido solidario con la empresa Refuerzo en la motivación y autoestima de los trabajadores | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Comunicación ascendente | Conocer y aplicar comunicación descendente | -Fomentar el compañerismo -Enriquecimiento de la formación y experiencia de los trabajadores -Facilitar la coordinación -Propiciar el consenso en la toma de decisiones. | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |

Fuente: Propia

Elaborado por Castro Mayra & Salazar Gabriela

| Capacitación a los sectores productivos | | | |
|--|--|--|---|
| Tema: liderazgo | | | |
| Temas | Objetivos | Contenido | Materiales |
| Liderazgo | Comprender la importancia del liderazgo | -definición del liderazgo Objetivos de un buen liderazgo Ventajas de un liderazgo adecuado | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Implicaciones del liderazgo | Conocer las acciones del liderazgo | -Definición de implicación del liderazgo | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Estilos de liderazgo | Conocer los tipos de mando o liderazgo | -Definir los tipos de liderazgo | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Funciones del líder | Conocer cuáles son las funciones del líder | Comprensión de las funciones de los líderes. | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Esquemmatización de liderazgo | Conocer los puntos clave del liderazgo | Esquemmatizar los puntos clave del liderazgo Consideraciones del liderazgo | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |

Fuente: Propia

Elaborado por Castro Mayra & Salazar Gabriela

| Capacitación a los sectores productivos | | | |
|--|--|--|---|
| Tema: toma de decisiones | | | |
| Temas | Objetivos | Contenido | Materiales |
| Toma de decisiones | Comprender la importancia de la toma de decisiones | definición de la toma de decisión naturaleza de la decisión | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Toma de decisiones en equipo | Comprender la importancia de la toma de decisiones en equipo | -Definición de toma de decisiones en equipo | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Solución de problemas | Conocer la importancia de solucionar problemas | Definir que es la solución de problemas Importancia de solucionar los problemas Definición de alternativas de solución | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Manejo de conflictos | Manejar los conflictos establecidos en las empresas | Comprensión del manejo de conflictos Aspecto de conflictos. Fallas en manejo de conflictos | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Esquemmatización de toma de decisiones | Conocer proceso de la toma de decisiones | Esquemmatizar el proceso de toma de decisiones | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |

Fuente: Propia

Elaborado por Castro Mayra & Salazar Gabriela

| Capacitación a los sectores productivos | | | |
|--|---|---|---|
| Tema: Administración de tiempo | | | |
| Temas | Objetivos | Contenido | Materiales |
| Administración de tiempo | Comprender la importancia de una adecuada administración de tiempo | -definición administración de tiempo Definición de tiempo Importancia | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Manejo de tiempo | Aprender a separar lo importante de lo urgente | -Definición de manejo de tiempo | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Los enemigos del tiempo | Conocer cuáles son los enemigos de tiempo | Definición de enemigos de tiempo Enemigos externos Enemigos internos | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Matriz de administración de tiempo | Esquematizar los cuatro cuadrantes del tiempo para una mejor gestión | Comprensión de cada cuadrante de tiempo | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Reuniones de trabajo | Conocer cuan es el proceso en las reuniones de trabajo “antes, durante y después” | Establecer pasos para preparar una reunión de trabajo. | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |

Fuente: Propia

Elaborado por Castro Mayra & Salazar Gabriela

| Capacitación a los sectores productivos | | | |
|--|--|--|---|
| Tema: motivación | | | |
| Temas | objetivos | Contenido | Materiales |
| Motivación | Comprender la importancia de la motivación | -definición de motivación Objetivos de realizar motivación Ventajas de la motivación | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Conducta | Conocer l conducta humana | -Definición de la conducta Aspectos importantes de la conducta | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Teoría de Maslow | Conocer sobre la teoría de la motivación | -identificar las necesidades de la teoría de Maslow | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Incentivos | Conocer los tipos de incentivos que se pueden realizar a los colaboradores | Definición de los incentivos Tipos de incentivos | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |
| Esquemmatización de incentivos | Conocer los tipos de incentivos | Esquemmatizar como se puede incentivar al personal | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus |

Fuente: Propia

Elaborado por Castro Mayra & Salazar Gabriela

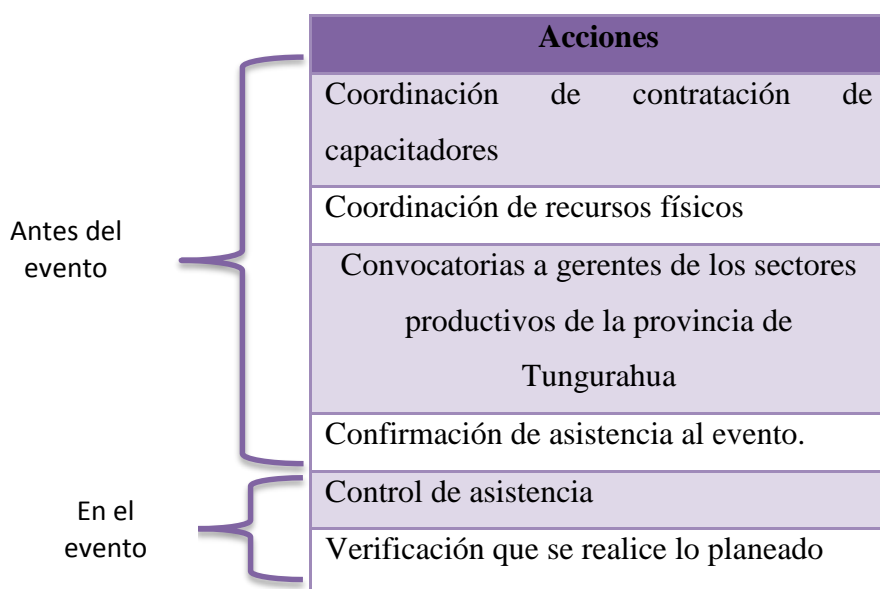
7.8.3. Ejecución de la capacitación

En la etapa de ejecución de la capacitación se realiza lo planeado, para ello se debe vigilar que todo se vaya realizando como se estableció, sin dejar de lado algún imprevisto que se presente durante la capacitación.

Cada uno de los pasos que se plantea para la realización de la capacitación son adecuados e importantes sin embargo la parte de planeación es fundamental para facilitar el proceso de ejecución.

Para coordinar y controlar que la capacitación este realizando acorde lo planeado, hay que tomar en cuenta los objetivos, además de solicitar con antelación información, contenidos, y metodologías, talleres a desarrollarse en el evento.

Además se debe tomar en cuenta la asistencia de los gerentes a capacitar pues el objetivo primordial de la capacitación es que los convocados adquieran competencias adecuadas para una excelente gestión empresarial.



Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

Plan de acción

| TEMA | OBJETIVO | ACTIVIDADES | TIEMPO DE DURACIÓN | RESPONSABLE | RECURSOS | ÍNDICE DE MEJORA | FECHA DE APLICACIÓN |
|---------------------|--|---|--------------------|------------------------------|---|------------------|-------------------------|
| COMUNICACION | Identificar y emplear las técnicas de comunicación | -Introducción a la comunicación. -Importancia de la observación para una buena comunicación. - Esquema de la comunicación. Enriquecimiento de la formación y experiencia de los trabajadores | 2 HORAS | Cámara de Comercio de Ambato | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus Material fotocopiado Hojas Laminas Afiches Video | 20% | 03/02/2017 a 03/02/2017 |
| LIDERAZGO | Maximizar el liderazgo de los gerentes | Definición del liderazgo Objetivos de un buen liderazgo Ventajas de un liderazgo adecuado definición del liderazgo Objetivos de un buen liderazgo | 2 HORAS | Cámara de Comercio de Ambato | Guía de trabajo Pizarra marcadores Borrador Infocus | 25% | 03/02/2017 a 06/02/2017 |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|--|---|---------|------------------------------|--|-----|----------------------------|
| | | Ventajas de un liderazgo adecuado Comprensión de las funciones del líder | | | | | |
| DELEGACIÓN | Cumplir con los objetivos de la organización | -definición administración de tiempo Definición de tiempo Importancia Definición de enemigos de tiempo Enemigos externos Enemigos internos | 3 HORAS | Cámara de Comercio de Ambato | Material fotocopiado Hojas Marcadores Laminas Afiches Video Material de apoyo Lápices Bolígrafos Recursos Humanos | 15% | 17/02/2017 A 06/03/2017 |
| ADMINISTRACION DEL TIEMPO | Mejorar el desarrollo de la empresa | -definición administración de tiempo Definición de tiempo Importancia -Definición de manejo de tiempo | 2 HORAS | Cámara de Comercio de Ambato | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus | 20% | 07/03/2017 A 07/03/2017 |

| | | | | | | | |
|-------------------|--|--|---------|------------------------------|---|-----|----------------------------|
| | | Establecer pasos para preparar una reunión de trabajo. | | | | | |
| MOTIVACION | Desarrollar la competencia para conocer los tipos de incentivos que se pueden realizar a los colaboradores | Definición de los incentivos Tipos de incentivos Esquematizar como se puede incentivar al personal | 2 HORAS | Cámara de Comercio de Ambato | Material de apoyo Pizarra marcadores Borrador Infocus | 30% | 15/03/2017 A 15/03/2017 |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

7.9. Recursos

- **Humanos**

| DETALLE |
|--|
| Recursos Humanos |
| <ul style="list-style-type: none">• Capacitadores y facilitadores |
| <ul style="list-style-type: none">• Gerentes de las empresas |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

- **Materiales**

| DETALLE |
|---|
| Recursos Físicos |
| <ul style="list-style-type: none">• Instalaciones |
| <ul style="list-style-type: none">• Recursos Materiales |
| <ul style="list-style-type: none">• Resma A4 |
| <ul style="list-style-type: none">• Carpetas |
| <ul style="list-style-type: none">• Copias |
| <ul style="list-style-type: none">• Suministros |
| <ul style="list-style-type: none">• Impresiones |
| <ul style="list-style-type: none">• Recursos Tecnológicos |
| <ul style="list-style-type: none">• Internet |
| <ul style="list-style-type: none">• Otros |
| <ul style="list-style-type: none">• Viáticos |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

7.10. Costos de la propuesta

| DETALLE | CANTIDAD | TOTAL |
|------------------------------|----------|---------|
| Recursos Físicos | | |
| Instalaciones | 1 | 0 |
| Recursos Materiales | | |
| Resma A4 | 4 | 50.00 |
| Carpetas | 9 | 10,00 |
| Copias | | 80.00 |
| Suministros | | 20.00 |
| Impresiones | | 25.00 |
| Recursos Tecnológicos | | |
| Internet | | 92.00 |
| Capacitaciones | | 900.00 |
| Viáticos | - | 40.00 |
| Imprevistos 20% | - | 225.40 |
| TOTAL | 1127.00 | 1352.40 |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

7.11. Cronograma

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|--------------------------|----------|------------|------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
| Nombre de area | Duracion | Comienzo | Fin | nomb recurs | 01-feb-17 | 08-feb-17 | 14-feb-15 | 01-mar-15 | 21-mar-15 | |
| Comunicacion | 1 dia | 02/02/2017 | 02/02/2017 | egresado | | | | | | |
| Liderazgo | 2 dias | 03/02/2017 | 04/02/2017 | egresado | | | | | | |
| Trabajo en equipo | 1 dia | 08/02/2017 | 08/02/2017 | egresado | | | | | | |
| Toma de decisiones | 1 dia | 09/02/2017 | 10/02/2017 | egresado | | | | | | |
| Motivacion | 1 dia | 28/02/2017 | 01/03/2017 | egresado | | | | | | |
| Administracion de tiempo | 1 dia | 06/07/2017 | 06/07/2017 | egresado | | | | | | |

Elaborado por: Castro Mayra & Salazar Gabriela

FASE 4

7.12. Evaluación y control

Para la evaluación del plan de capacitación se establecerá en los diferentes momentos, es decir desde que inicia el plan de capacitación hasta su finalización, con el propósito de medir la efectividad del mismo.

Para la evaluación y monitoreo del plan se la realizará de las siguientes maneras:

- **Evaluación al participante**

Para la evaluación de los participantes los capacitadores establecerán en sus temáticas un test que sumen al final 10 puntos y se determinará al final del curso.

Se establecerá certificados únicamente a los participantes que tengan el 85% de asistencia y con un rendimiento de 70% en el aprovechamiento.

- **Evaluación de la capacitación**

Al finalizar el curso de capacitación los gerentes llenara un encuesta, además se dará un seguimiento de los conocimientos adquiridos en la capacitación con el propósito de que se asegure que se cumplan con los resultados deseados.

ANEXOS



EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

PAG. 1 de

CODIGO: CAGE01

Instrucciones:
Responda de manera honesta las siguientes preguntas
Marque con una X el casillero según su criterio.
Solo marque un casillero por pregunta.

| Objetivos de la capacitación | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|--|-----------|-------|---------|------|
| Logro de los objetivos planteados | | | | |
| Aplicación a la practica | | | | |
| Nivel de satisfacción al personal | | | | |
| Diseño del programa | | | | |
| Contenido del curso | | | | |
| Secuencia lógica del programa | | | | |
| Tiempos disponibles para las tareas | | | | |
| Metodologías utilizadas | | | | |
| Desempeño del capacitado | | | | |
| Dominio del tema | | | | |
| Habilidad para escuchar y resolver problemas | | | | |
| Material audiovisual | | | | |
| Aspectos generales | | | | |
| El lugar donde se presentó el evento fue el adecuado | | | | |
| Se cumplió con el horario establecido | | | | |
| Organización general del evento | | | | |

Elaborado por:Castro Mayra & Salazar Gabriela

8. BIBLIOGRAFÍA

- 50Minutos.es. (2016). *La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar*. 50Minutos.es.
- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Baixench, C. A. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. Recuperado 20 de marzo de 2017, a partir de <http://pruebaredalyc.redalyc.org/articulo.oa?id=43448497001>
- Bayardo, M. G. M. (1977). *Didáctica*. Editorial Progreso.
- Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction [microforme]*. Thèse (Ph.D.)--Université de Montréal.
- Castro, L., Fossi, L., Guerrero, W., & Vera, L. (2013). Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos. Recuperado 21 de junio de 2016, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70928419006>
- Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective*. Holcomb Hathaway, Incorporated.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Fardella Rozas, J. (2013). Habilidades estratégicas del líder. *Revista Cubana de Enfermería*, 29(3), 233-243.
- Fernández, L., & Alizo, L. P. de. (2013). Control de la gestión comunicacional en empresas privadas del municipio Maracaibo. Recuperado 20 de marzo de 2017, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73730059009>

- GONZÁLEZ, J. L. C., & Vv.aa. (2013). *Estudios sobre innovación tecnológica en España*. Editorial UNED.
- Guillén, M. del C. M. (2013). *Administración y planificación del tiempo: La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Guzmán, K. Z. (2014). Diagnóstico Sobre Las Competencias Gerenciales De Los Archivistas Costarricenses. Recuperado 20 de marzo de 2017, a partir de <http://148.215.2.10/articulo.oa?id=476847246002>
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective, Sixth Edition*. Waveland Press.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. Recuperado 21 de junio de 2016, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380010>
- Maxwell, J. C. (2016). *Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber*. Thomas Nelson Inc.
- Milano, L. A. C. (2012). Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. Recuperado 21 de junio de 2016, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860009>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad | Ecuador. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.produccion.gob.ec/>
- Moreno, L. P. (2012). *Libro de las habilidades directivas, El. 3a edic.* Ediciones Díaz de Santos.
- Motivación de personal*. (2008). Editorial Vértice.
- Naranjo Arango, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of

Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146.

<https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>

Newman, J., & Clarke, J. (2012). Gerencialismo. Recuperado 21 de junio de 2016, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=317227324003>

Núñez, J. L., Martín-Albo, J., Paredes, A., Rodríguez, Ó., & Chipana, N. (2011). The mediating role of perceived competence: testing a motivational sequence in university students. Recuperado 20 de marzo de 2017, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64722377003>

Otero, M., & Caridad, M. (2009). Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria. Recuperado 23 de enero de 2017, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312499003>

Ponce, A. R. (1992). *Administración moderna*. Editorial Limusa.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Rodrigues, V. de M., Saldanha, A. A. W., Rodrigues, V. de M., & Saldanha, A. A. W. (2016). Leadership and Satisfaction in Young Athletes: Testing the Hypothesis of Congruence of the Multidimensional Model of Leadership. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(3), 653-667. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001492014>

Salas, E., Bowers, C. A., & Edens, E. (2001). *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training*. CRC Press.

Stern, C. S., & Henderson, B. (2010). *Learning to Perform: An Introduction*. Northwestern University Press.

Stone, K. V. W. (2004). *From Widgets to Digits: Employment Regulation for the*

Changing Workplace. Cambridge University Press.

Taylor, F. W. (2004). *Scientific Management*. Routledge.

Teixeira, A. C. C., Lima, D. M. da C., Guedes, A. L. M., & Maciel, E. (2015).

Transnational Companies and Multiculturalism: Challenges for Analysis Models
in International Management. Recuperado 20 de marzo de 2017, a partir de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742857005>

Tracy, B. (2015). *Gerencia*. Harper Collins.

Ugoani, J. N. N. (2015). Kics: A Model of Motivational Leadership in Organizations.

Recuperado 20 de marzo de 2017, a partir de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449544331002>

Vera, J. M. A. (2013). *Dirigir : liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones--*
. ESIC Editorial.

Wood, J. (1802). *The History of the Administration of John Adams, Esq. Late President
of the United States*. Barlas and Ward.

Wood, J. C., & Wood, M. C. (2002). *Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and
Management*. Taylor & Francis.

Wood, J. C., & Wood, M. C. (2004). *George Elton Mayo: Critical Evaluations in
Business and Management*. Taylor & Francis.