

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingenieras de Empresas**

**TEMA: “Análisis prospectivo de las habilidades
gerenciales en los sectores productivos en la
provincia de Tungurahua”**

AUTORAS:

Daniela de los Ángeles Gutiérrez Mayorga

Mariela Cristina Jaramillo Robayo

TUTOR: Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas

AMBATO – ECUADOR

Octubre 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Análisis prospectivo de las habilidades gerenciales de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua**” presentado por las señoritas **Daniela de los Ángeles Gutiérrez Mayorga** y **Mariela Cristina Jaramillo Robayo** para optar por el título de Ingenieras de Empresas, **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, 17 de Julio del 2018



Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas

C.I. 400730693

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, **Daniela de los Ángeles Gutiérrez Mayorga** y **Mariela Cristina Jaramillo Robayo**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieras de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



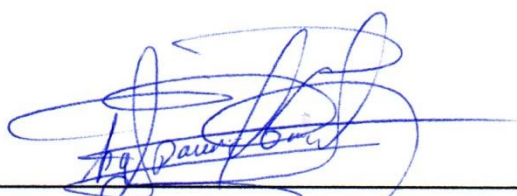
Daniela de los Ángeles Gutiérrez Mayorga
C.I.1804477675



Mariela Cristina Jaramillo Robayo
C.I.1804545877

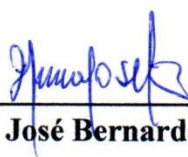
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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. Elías David Caisa Yucailla

C.I. 180345866-8



Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera

C.I. 110248114-8

Ambato, 19 de Agosto del 2018

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 este 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.



Daniela de los Ángeles Gutiérrez Mayorga

C.I.1804477675



Mariela Cristina Jaramillo Robayo

C.I.1804545877

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme llegar a cumplir un logro muy anhelado, ayudándome a superar cada obstáculo que se me ha presentado dentro de toda mi vida universitaria de esa misma manera siendo mi guía para cumplir mis objetivos que me establecidos.

Daniela de los Ángeles Gutiérrez Mayorga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida, a mi madre que, ha sido siempre mi apoyo y mi impulso para superarme en el ámbito profesional y personal, a mi tutor por ser mi guía durante este proceso y de igual forma a todo el equipo de investigación.

Mariela Cristina Jaramillo Robayo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme permitido llegar a cumplir una meta dentro del ámbito profesional de igual manera agradezco a mi tutor por ser una guía en este proceso a mi madre y hermanas/os ya que con su amor infinito me orientaron a seguir el camino correcto de la vida inculcándome valores para formarme como una mujer de éxito siendo mi fuente de inspiración y un ejemplo digno de seguir.

Daniela de los Ángeles Gutiérrez Mayorga

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por bendecirme para cumplir este sueño tan deseado, a mi madre por ser la persona que ha confiado en mí y me brinda su amor incondicional, a mi hija que es el ser más importante en mi vida y por quien he llegado a ser una profesional y a mi tutor por su paciencia y dedicación.

Mariela Cristina Jaramillo Robayo

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAG.
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
ABSTRACT.....	XVI
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
3. MARCO TEÓRICO	4
Habilidades gerenciales.....	4
Modelos de las habilidades gerenciales	6
Clasificación de las habilidades gerenciales	21
Solución analítica y creativa de problemas	22
Manejo del estrés.....	22
Interpersonales	23
Manejo de conflictos	23
Motivación de los empleados.....	23
Comunicación de apoyo.....	24
Ganar poder e influencia	26
Grupales	26
Facultamiento y delegación.....	27

Formación de equipos eficaces	27
Habilidades complementarias	27
Innovación y creatividad	27
Liderazgo.....	28
Cadena forestal.....	29
Alimentos	30
Cuero y calzado.....	30
Farmacéutico	30
Metalmecánica	31
Petroquímico	31
Tecnología.....	32
Textil	32
Sector turístico	33
4. METODOLOGÍA	33
5. RESULTADOS.....	36
Análisis estructural.....	37
Sector agroforestal	37
Sector alimentos	40
Sector calzado	43
Sector farmacéutico.....	47
Sector metalmecánico	51
Sector petroquímico	55
Sector tecnológico.....	59
Sector textil	63
Sector turístico	67
Gráfico general.....	70
Análisis general.....	70
6. MODELO DE HABILIDADES GERENCIALES.....	73
7. CONCLUSIONES.....	75
8. RECOMENDACIONES.....	76
9. BIBLIOGRAFÍA.....	77
10. ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PAG.
Tabla 1. Habilidades.....	16
Tabla 2. Habilidades Gerenciales en los sectores productivos de Tungurahua	21
Tabla 3. Cálculo de la Muestra	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PAG.
Gráfico N° 1 Agroforestal	37
Gráfico N° 2 Alimentos.....	40
Gráfico N° 3 Calzado	43
Gráfico N° 4 Farmacéutico.....	47
Gráfico N° 5 Metalmecánico.....	51
Gráfico N° 6 Sector Petroquímico.....	55
Gráfico N° 7 Tecnología	59
Gráfico N° 8 Textil.....	63
Gráfico N° 9 Turismo.....	67
Gráfico N° 10 Grafico General.....	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PAG.
Ilustración 1 Habilidades directivas esenciales.....	14
Ilustración 2 Las habilidades directivas centrales.....	14
Ilustración 3 Pirámide de las habilidades directivas.....	15
Ilustración 4 Pirámide de las habilidades.....	18

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación desarrollo un análisis prospectivo de las habilidades gerenciales en los nueve sectores productivos de la provincia de Tungurahua para identificar aquellas habilidades primordiales que deben aplicar los gerentes en sus empresas para el crecimiento presente y futuro.

Nuestra investigación descriptiva se orientó a caracterizar, analizar e interpretar las habilidades gerenciales fundamentales para la dirección empresarial, se realizó una caracterización de las habilidades gerenciales según varios autores que nos permitió elaborar un modelo con aquellas consideradas esenciales en la administración de empresas, se realizó una encuesta a los gerentes de las empresas de cada sector, procesamos la información en el programa estadístico SPSS y posteriormente los resultados se ingresaron en el programa Mic Mac identificando a aquellas variables independientes y dependientes.

Los datos arrojados dentro de la investigación realizada determinaron las habilidades esenciales que permiten la gestión de los empresarios en cada uno de los sectores, identificando también aquellas no aplicadas o con poca relevancia según el sector, para tomar en cuenta las estrategias que permitirán fortalecer las habilidades de los gerentes.

Se determinó en todos los sectores la motivación a los empleados, el manejo de estrés como una de las principales habilidades aplicadas de los sectores Textil, Turismo Agroforestal Petroquímico y Alimentos, la innovación y la creatividad, la solución analítica y creativa de problemas son habilidades aplicadas en los nueve sectores, las industrias de Alimentos y Metalmecánica destacan la capacidad de negociación, facultamiento y delegación.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, HABILIDADES GERENCIALES, INDUSTRIA DE ALIMENTOS, INDUSTRIA METALMECÁNICA, SECTOR CUERO Y CALZADO.

ABSTRACT

This research developed a prospective analysis of managerial skills in the nine productive sectors of the Tungurahua province to identify those fundamental skills that managers must apply in their companies for present and future growth.

Our descriptive research was oriented to characterize, analyze and interpret the fundamental managerial skills for business management, a characterization of managerial skills was carried out according to several authors that allowed us to elaborate a model with those considered essential in business administration. survey to the managers of the companies of each sector, we processed the information in the statistical program SPSS and later the results were entered in the Mic Mac program identifying those independent and dependent variables.

The data obtained within the research carried out determined the essential skills that allow the management of entrepreneurs in each of the sectors, also identifying those that are not applied or with little relevance according to the sector, to take into account the strategies that will strengthen the skills of the managers.

The motivation of employees was determined in all sectors, stress management as one of the main applied skills of the Textile, Agro-Petrochemical Tourism and Food sectors, innovation and creativity, the analytical and creative solution of problems are applied skills In the nine sectors, the food and metal-mechanic industries highlight the capacity for negotiation, empowerment and delegation.

KEY WORDS: RESEARCH, MANAGEMENT SKILLS, FOOD INDUSTRY, METAL MECHANICAL INDUSTRY, LEATHER AND FOOTWEAR SECTOR.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el constante crecimiento empresarial a nivel mundial requiere que el perfil del gerente este compuesto de múltiples conocimientos, una amplia gama de habilidades y con una capacidad de liderazgo. Drucker (Citado por Muñoz y Calderón, 2008) afirma que la gerencia se considera con una actividad social orientada a la dirección de las organizaciones, tiene como objetivo primordial la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Las habilidades gerenciales son capacidades con las cuales un líder debería contar para desempeñar los deberes y actividades inherentes a su cargo.

La relación de las habilidades gerenciales con los sectores productivos permite a gerentes definir estrategias para mantener y elevar el desarrollo de las ventajas competitivas de las organizaciones. El crecimiento de las empresas hoy en día requiere gerentes con habilidades que les permita ser competitivos, mejorar relaciones con colaboradores proveedores, clientes y todas aquellas partes que intervengan en la cadena de valor. La innovación es un reto que exige el desarrollo de nuevos conocimientos que potencializará las competencias necesarias que se requiere para la gestión de la gerencia ante los cambios.

Kauffman (Citado por Leyva, López, Nuño y Cavazos, 2014) señala que un proceso administrativo ineficiente, carencia de tecnología, un financiamiento poco competitivo, regulaciones ambientales, poco apoyo gubernamental repercuten de una manera negativa en el crecimiento empresarial. Si las empresas carecen de competencias gerenciales también es muy difícil que se pueda ejecutar estrategias, programas, y adaptación a los cambios.

De acuerdo con Woo (2004) el desarrollo económico se va construyendo a partir de la interacción de un conjunto de factores resultado de la capacidad productiva de una nación, para que un país sea realmente competitivo requiere que las empresas hayan pasado por un cambio estructural que les permita adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Se pretende analizar que las habilidades, competencias y conocimientos

son factores intangibles que pueden marcar la diferencia en la competitividad de los sectores productivos de Tungurahua.

Se pretende a través de esta investigación realizar un análisis prospectivo que permite identificar tendencias de eventos futuros y variables que facilitan la construcción de escenarios futuros en las organizaciones en base al desarrollo de las habilidades gerenciales en los sectores productivos de la provincia.

El resultado de esta investigación es proponer un modelo basado en el desarrollo de habilidades gerenciales a través de un análisis prospectivo el cual se encuentra orientado a la exploración del futuro, analizando el sector y el entorno e identificando tendencias y variables estratégicas para la constitución de escenarios futuros mediante la evaluación de oportunidades y riesgos.

Este proceso permitirá determinar el rol futuro del gerente en base a posibles escenarios para desplegar acciones conjugando los conocimientos, la competencia y la conectividad de tal manera que se pueda potencializar el desarrollo de los sectores productivos.

El objetivo de la investigación es crear una prospectiva de aquellas habilidades gerenciales que requieren los representantes empresariales para contribuir al desarrollo y crecimiento de su organización, cumplimiento de metas y objetivos.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Realizar un análisis prospectivo de las principales habilidades gerenciales en los sectores productivos en la provincia de Tungurahua.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente las habilidades gerenciales necesarias en el perfil del gerente general.
- Analizar las habilidades gerenciales que requiere la Gerencia de los sectores productivos de Tungurahua.
- Diseñar un modelo prospectivo de las habilidades gerenciales para los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.

3. MARCO TEÓRICO

HABILIDADES GERENCIALES

Según el Diccionario de la Real Academia Española, (2010) la habilidad se define como la capacidad y disposición para hacer algo con destreza. Knapp (Citado por Arroyo Tobar, 2012) define las habilidades como la capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo tiempo, de energía o de ambas, añade que las habilidades hace referencia a las herramientas, técnicas o la propiedad con la cual se ejecuta algo, que se conoce como destreza, que posee una persona para realizar una tarea determinada, conocidas como habilidades duras.

Drucker (Citado por Muñoz y Calderón, 2008) afirma que la gerencia se considera como una actividad social orientada a la dirección de las organizaciones y tiene como objetivo primordial la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Por tal razón las habilidades gerenciales son capacidades con las cuales un líder debería contar para desempeñar los deberes y actividades inherentes a su cargo.

La UNESCO (Citado por Galdeano y Valiente, 2010) define habilidad como el conjunto de comportamientos socio afectivos y competencias cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permitan llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea. Este concepto concuerda con Pereda Pérez y Santa Cruz (2015) quienes definen la habilidad, como la capacidad y la disposición para algo, frente al de competencia que integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una determinada actividad.

Fernández y Fernández (2010) proponen que las competencias se construyen en cuanto a integración de habilidades cognitivas y prácticas asociadas, saberes, creatividad, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales, y de la conducta, que se movilizan para efectuar una acción efectiva.

Las habilidades gerenciales son un subconjunto de las competencias gerenciales. Por otro lado, para Smutny, Prochazka y Vaculik (2016) la estructura y el nivel de las competencias individuales influyen en las actividades de una empresa y su cultura corporativa general. Las habilidades gerenciales son esenciales en toda actividad organizada y en todos los niveles de organización en una empresa, la utilización de recursos gerenciales permite el cumplimiento de objetivos.

De acuerdo con Rodríguez Moreno y Gómez Murillo (2014) Se menciona que las habilidades gerenciales son a veces incluidas como parte de las competencias gerenciales o son considerados como parte del líder o liderazgo de competencias. Algunos autores utilizan los términos específicos de eficacia gerencial o gerencia de rendimiento. La competencia combina recursos como conocimientos, saber hacer y aptitudes.

Conforme con Castellanos (2006) es importante no solo saber, es indispensable saber hacer, poder hacer y querer hacer. La administración moderna combina gestión de resultados con gestión de competencias. El individuo logra un desempeño adecuado mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes y motivaciones, en conductas que le permiten resolver problemas o enfrentar situaciones propias de su entorno.

Katz (Citado por Escobar, 2005) establece como un conjunto de capacidades y conocimientos que todo gerente debería poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo a las habilidades gerenciales, encontrando tres tipos de habilidades que debe poseer un gerente: Humanas, Operativas y Conceptuales.

Schein (Citado por Araujo y Leal, 2007) considera las habilidades como necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos, plantea cuatro áreas, motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales, los directivos requieren el manejo de habilidades para analizar el entorno donde se encuentran inmersos y contar con la capacidad de tomar decisiones relacionadas con factores internos y externos de la organización.

Lazzati (2015) caracteriza las habilidades como una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz. Si la emprendedora cuenta con más habilidades, el costo de oportunidad de la coordinación de trabajadores, en términos productivos, es mayor, así trabajadores calificados deberían necesitar menos atención del empresario.

Jafarzadeh (2013) sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral. Las empresas necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente.

Hoffmann (2013), presidente de la Federación Latinoamericana de Coaching, afirma:

Para ser un gerente exitoso no basta una amplia experiencia profesional y sólidos conocimientos académicos. Si se carece de ciertas habilidades personales e interpersonales, el éxito puede verse seriamente comprometido, o su costo puede ser altísimo, y no solo para el propio gerente, también para su equipo y la empresa. De allí que cada vez con mayor frecuencia las organizaciones pongan en su lista de acciones básicas, más allá de la capacitación formal, el desarrollo de competencias por parte de sus ejecutivos, así como el aprendizaje de otras destrezas que marcan la diferencia a la hora de alcanzar las metas. (p. 4)

MODELOS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Whetten y Cameron (2005) deducen que dentro de las empresas se requiere que los gerentes todo el tiempo cuenten con habilidades y destrezas que permita que sus colaboradores se desarrollen en ambientes de motivación, colaboración, compromiso contribuyendo al crecimiento del personal obteniendo los mejores resultados en el desempeño del mismo. Las habilidades directivas en el rol administrativo se asocian con el éxito personal, organizacional y mejoran la competencia.

Es indiscutible que el desenvolvimiento del gerente contribuye al trabajo que ejecuten los colaboradores ya que se encuentra en la dirección de toda organización donde el crecimiento de ésta depende de aquellas habilidades gerenciales que

aplique, debe tener claro el rumbo de la Empresa, anticiparse frente a los cambios, capacidad de tomar decisiones y mantenerse estable.

Para Barreto y Thais (2015) los emprendedores poseen un perfil de éxito o perfil emprendedor, alrededor del cual muchos autores han tratado de agrupar rasgos, características, atributos, entre otros, que parecieran ser los más significativos, ponderando y diseñando cuestionarios para determinar si una persona posee lo que se requiere para emprender, obviando entonces el enfoque de competencias. Además, se sugieren tipologías de emprendedor, sin que se defina con claridad un concepto sobre el mismo.

Barreto (2010), sostiene que un emprendedor es aquel que inicia con resolución acciones dificultosas para concretar una idea asociada a una oportunidad, valiéndose de sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, otros) para hacerla sustentable, mejorando su realidad económica y social, por lo que un emprendedor puede ser coadyuvante del desarrollo, y especialmente del desarrollo rural.

Según los aportes de Cardy y Selvarajan (2006) las competencias a nivel individual también influyen en la efectividad de toda la organización. Por otro lado, Hogan y Kaiser (2005) plantean las competencias administrativas como uno de los cinco componentes que influyen en la eficacia de la organización.

Los cargos ejecutivos requieren desarrollar habilidades gerenciales para cumplir con sus funciones, diversidad de tareas y generar rendimiento además se establece que las competencias gerenciales actúan como una estrategia impulsando la diferenciación en el mercado. Hellyger (Citado por Leyva et al., 2014) menciona que aquellas labores que exijan responsabilidad gerencial deben ubicar personal con competencias de comunicación, planificación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización, manejo del personal. Las competencias son una parte profunda de la personalidad que pueden predecir el comportamiento en diversas situaciones y desafíos laborales.

Se ha determinado que la administración a través de las habilidades es un factor determinante en el éxito empresarial dejando ver que para direccionar a las organizaciones al éxito se requiere directivos que desarrollen sus competencias y habilidades, demuestren habilidades paradójicas esto quiere decir que los directivos más eficaces son tanto participativos como impulsores tanto fomentadores como competitivos.

Así también Quinn (Citado por Whetten y Cameron, 2005) indica que son capaces de ser flexibles y creativos y a la vez controladores, estables y racionales. De la misma forma, Hernández (Citado por Segundo, 2017) afirma que en un estudio realizado en pequeñas y medianas empresas (PYMES), establece que estas representan la estructura empresarial más numerosa a nivel mundial contribuyendo con el 50% del PIB; basados en un modelo de competencias que garantizan el éxito, competitividad, ya que las competencias esenciales apuntalan los procesos de la empresa generando un valor añadido y son la clave del éxito y competitividad.

Álvarez y Santos (Citado por Castro et al., 2013) determinan un perfil de competencias dentro de las habilidades gerenciales que debe poseer un gerente o director dentro de su organización productiva, uno de los primeros en mencionar es el liderazgo representado en el manejo de las relaciones interpersonales, su rol se basa en la motivación y estimulación, en la participación de todos los miembros que conforman la empresa generándoles compromiso en las distintas áreas de trabajo tanto administrativas como productivas.

Una competencia gerencial que se establece con importancia es la visión que un gerente debe manejar la información obtenida en la interrelación con los agentes de los trabajadores esto le permitirá obtener la realidad de la situación empresarial y mencionando como una tercera competencia es la toma de decisiones permitiéndole a la misma obtener resultados positivos ante el emprendimiento de nuevos planes, la organización en la asignación de tareas y el manejo de los recursos de la organización.

Según Gómez (Citado por Aroca, 2014) las funciones básicas de administración requieren de un conjunto de habilidades para ejecutarse correctamente ya que la mayoría de las actividades directivas son únicas y no constan de una mejor alternativa para realizarlas.

A continuación, se describe las habilidades directivas para el éxito empresarial.

Habilidades estratégicas

- Valoración del entorno
- Desarrollo de la estrategia
- Trazar la estrategia y definir la misión
- Implantar la estrategia
- Congruencia con los recursos humanos

Habilidades con relación a las tareas

- Establecer y jerarquizar los objetivos
- Desarrollar un plan de acción e implantarlo
- Responder de una manera flexible
- Crear valor
- Asignación de los recursos humanos
- Gestionar eficientemente

Habilidades con las personas

- Delegación
- Influencia
- Motivación
- Manejo del conflicto
- Ganar una negociación
- Redes

- Presentación
- Comunicación no verbal
- Escuchar
- Gestión cross-cultural
- Equipo de trabajo heterogéneo

Avolio y Waldman (Citado por Olaizola, 2012) mostraron una similitud entre la importancia percibida de cuatro habilidades gerenciales (planificación - control, relaciones humanas – subsistemas, representación y comunicación) con el nivel del gerente en la jerarquía organizacional.

Analoui, Labbaf y Noorbakhsh (2000) mencionan tres conjuntos de habilidades que están relacionadas con la eficacia gerencial, incluidas las habilidades relacionadas con las personas (motivación, asesoramiento subordinado), habilidades relacionadas con tareas (planificación, análisis de la organización) y habilidades analíticas y auto relacionadas (gestionar el cambio, desarrollar el propio potencial).

Riggio (2003) afirma que las personas con un mayor nivel de habilidades de comunicación se evalúan como mejores líderes, pero las mismas habilidades de comunicación no predicen la productividad del grupo. Aunque se estudió dos indicadores diferentes de efectividad con un enfoque hacia la habilidad gerencial.

Las habilidades duras son aquellas que solo se limitan a dar solución en escenarios conocidos no permiten enfrentar nuevos escenarios y casos de incertidumbre, con respuestas desconocidas, son elementos básicos que no generan diferenciación y no tienen ningún valor agregado.

Las habilidades blandas o transversales son aquellas requeridas actualmente en el campo laboral se consideran el plus necesario para el CV estas habilidades son lo contrario a las habilidades duras, son destrezas más subjetivas que consideran aspectos como liderazgo, comunicación, manejo de conflictos.

- Capacidad para relacionarse
- Capacidad de apoyo

- Capacidad para generar soluciones
- Capacidad para hacer
- Capacidad para comunicarse

Aguilera y Marchant (Citado en Segundo, 2017) menciona que las habilidades gerenciales se agrupan en: gerenciamiento de la motivación personal, conducción de grupos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, gestión del cambio y desarrollo de la organización.

Madrigal (2006) considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Las habilidades directivas, han sido numerosas las aportaciones en el sentido de establecer una agrupación que facilite su análisis y valoración. Agolla y Van Lill (2013) propone una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica. La clasificación propuesta por Mosley, Megginson y Pietri (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas, establece dos grandes niveles a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. A su vez, las habilidades directivas las estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección.

Las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (Citado por Aburto y Bonales, 2011) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas; y a Katz (Citado por Pereda Pérez y Santa Cruz, 2015), que destaca que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar

bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Propone Chiavenato (2000) competencias personales complementarias a las anteriores para tener éxito en la práctica, afirmando que la clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas.

Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad; perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio, y la actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas.

Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. Sin duda, la competencia personal más importante para el directivo es la actitud.

Para Analoui (Citado por Pereda Pérez y Santa Cruz, 2015) las habilidades gerenciales, que forman parte de los modelos de competencias gerenciales, solo se relacionan a veces con la efectividad del gerente, líder o grupo.

La capacidad predictiva del conjunto de habilidades se puede verificar a partir de un modelo genérico de competencia. Smutny, Prochazka y Vaculik, (2014) derivan un modelo de estudio a base de las funciones gerenciales de Mintzberg mediante un método de "enfoque laboral".

Según Smutny et al. (2013) verifican la validez del modelo mediante una comparación con los requisitos del empleador para los candidatos gerenciales. El modelo cubre una gama similar de habilidades gerenciales, se utiliza para el desarrollo de habilidades gerenciales de estudiantes de negocios durante un juego de simulación gerencial. Usamos un juego de simulación de gestión estandarizado en el entorno de investigación es por eso que se utiliza este modelo.

Dentro del conjunto de habilidades que se menciona para la verificación del modelo se encuentran las habilidades de comunicación la cual posee una capacidad de comunicarse consciente y armónicamente, es decir, hablar de la manera más clara y comprensible posible, escuchar atentamente a los demás, ser capaz de diferenciar lo sustancial de lo marginal, estar abierto a las necesidades de los demás y tener cuidado de entender las señales verbales.

De igual forma el cooperativismo que tiene la capacidad de tomar parte activa y responsable en los procesos de trabajo en grupo, es decir, compartir su conocimiento, estar abierto a los demás y respetar sus ideas y opiniones, cumplir con las reglas acordadas del "juego" y siempre tener en mente el objetivo común, las habilidades motivacionales tienen la capacidad de energizar y poner en línea el comportamiento de los colegas y subordinados según lo deseado, es decir, influir en la actividad de un individuo apelando a su jerarquía de valores, actitudes y conocimientos.

Las habilidades de evaluación y supervisión con la capacidad de justificar objetivamente y sistemáticamente la evaluación de los resultados de su mismo trabajo, así como los resultados de los demás mediante el uso de criterios adecuados y normas de valores y evaluar su importancia y ser capaz de concluir sistemáticamente los resultados, por ultimo tenemos las habilidades organizativas con capacidad de programar resultados, organizar el trabajo propio y el de los demás para garantizar el curso óptimo del proceso de trabajo y asumir una parte adecuada de la responsabilidad.

Whetten y Cameron (2005) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales, que clasifica en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, que completa con tres habilidades adicionales de comunicación: realización de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y gestión de reuniones.



Ilustración 1 Habilidades directivas esenciales
Fuente: (Whetten y Cameron, 2005)

En esta misma línea Bazeman y Snell (Citado por Pereda Pérez y Santa Cruz, 2015) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.

Recientemente, Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

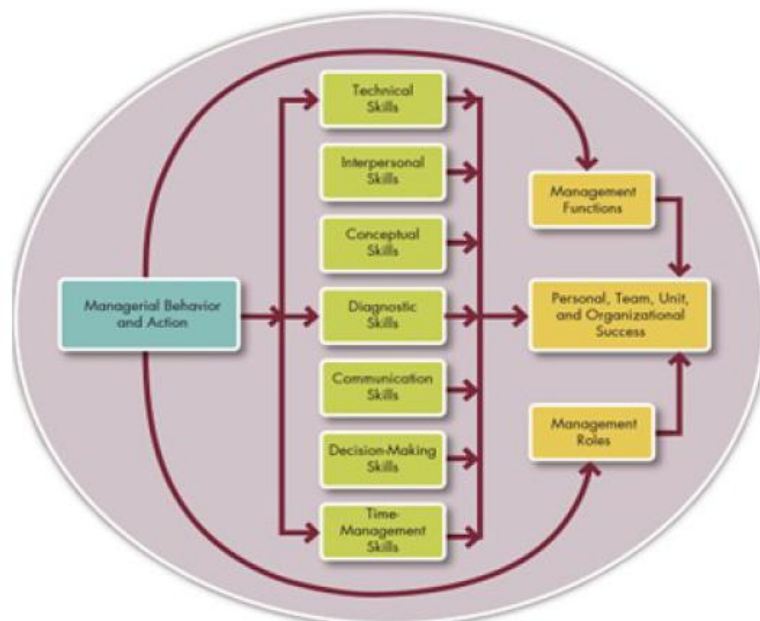


Ilustración 2 Las habilidades directivas centrales
Fuente: (Griffin y Van Fleet, 2013)

La creación de una pirámide de habilidades directivas fue sugerida por Reh (2009), que agrupara los talentos generalmente reconocidos con los niveles de responsabilidad. A medida que se avanza en el camino corporativo, llegar a una posición de gerente y a su vez a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades en detrimento del conocimiento técnico.

La pirámide propuesta por Reh (2009) incluye cuatro niveles en primer lugar, están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar); en segundo nivel se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados); como tercer nivel se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo). Finalmente, el pico de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo.



Ilustración 3 Pirámide de las habilidades directivas
Fuente: (Reh, 2009)

Este modelo está enfocado en las habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo.

Aquí se encuentran habilidades como capacidad de aprender, gestión del tiempo, inteligencia emocional y la gestión del estrés, estrategia y desarrollo personal, desarrollo de la visión, toma de decisiones y resolución de problemas.

En segundo lugar, las habilidades con otras personas, aquellas que se refieren a la relación con los demás. Por ejemplo, destacan en este grupo de habilidades, la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del jefe, la resolución de conflictos, etc.

En tercer lugar, se encuentran las habilidades de dirección de personas. En este grupo de habilidades son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en eso, en la capacidad de dirección de otras personas.

Se puede incluir en este grupo a la motivación, la optimización de recursos, el desarrollo de personas, el coaching, la gestión del talento, y por supuesto, el liderazgo, entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Tabla 1. Habilidades

HABILIDADES PERSONALES	HABILIDADES CON OTRAS PERSONAS	HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PERSONAS
Capacidad de aprender Gestión del tiempo Inteligencia emocional Gestión del estrés Estrategia y desarrollo personal Desarrollo de la visión Toma de decisiones y resolución de problemas	Comunicación Negociación Gestión de reuniones Trabajo en equipo Asertividad Delegación Resolución de conflictos	Motivación Optimización de recursos Desarrollo de personas Presentaciones en público <i>Coaching</i> Gestión del talento Liderazgo Innovación y creatividad

Fuente: (Reh, 2009)

La agrupación de las habilidades directivas es básica obteniendo tres los niveles. Al primer nivel se le denomina Personal y está constituido por un conjunto de habilidades que se refieren a la propia persona. Se le considera el más importante, puesto que es la base del comportamiento profesional. Antes de ser directivo se es persona. Por ello, es la base de la pirámide, una base amplia y fuerte, capaz de

soportar un peso importante, el peso de los éxitos, de los fracasos, de los conflictos, de las decisiones, etc.

La base de este nivel la constituye un grupo de habilidades que actúan de soporte a la persona, son su sustento sobre los que deberán apoyarse otras habilidades más instrumentales o aplicadas.

En este nivel se pueden encontrar las siguientes habilidades: capacidad de aprender, desarrollo la visión, estrategia y desarrollo personal, inteligencia emocional, toma de decisiones y la gestión del tiempo.

Al segundo nivel se le denomina Social, puesto que el conjunto de habilidades que se pueden incluir dan forma a una gran estructura de soporte que consolida el primer nivel, el Personal, que lo enriquece y desarrolla.

El nivel Social está determinado por la calidad de las habilidades personales. Aquí se encuentran las habilidades sociales que tienen como denominador común la relación con otras personas, por eso, que acertadas son las palabras de Esparza (2009) cuando afirma que la calidad de nuestras relaciones radica en la calidad de cómo somos. De ahí, que esta segunda estructura se hace fuerte cuando las habilidades a nivel personal están maduras, desarrolladas. En el nivel Social se encuentran habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación, la gestión de entrevistas, la negociación, la gestión de reuniones, la asertividad, la gestión del jefe y las habilidades sociales.

Finalmente al tercer nivel se le identifica con el de la Dirección. A este nivel, como en la Pirámide de Maslow, se encuentra el máximo desarrollo en el despliegue de las habilidades. Y este desarrollo se alcanza cuando se dirigen, se coordinan y lideran personas.

El arte de la dirección, y por ende, de la dirección de personas, supone el ejercicio de un amplio abanico de habilidades, que se basa en el desarrollo de los anteriores niveles, personales y sociales, por eso está en la cima de la pirámide.

Las habilidades en la dirección de personas suponen un desafío en las relaciones con las personas, implica exigencia, responsabilidad y decisión. En este nivel se encuentran las habilidades: liderazgo, motivación, desarrollo de personas, efectividad, presentaciones en público, gestión de conflictos, delegación, coaching, gestión del talento y creatividad e innovación.



Ilustración 4 Pirámide de las habilidades
Fuente: (Esparza, 2009)

En la actualidad el constante crecimiento empresarial a nivel mundial requiere que el perfil del gerente este compuesto de múltiples conocimientos, una amplia gama de habilidades y con una capacidad de liderazgo.

También las habilidades específicas del gerente del siglo XXI según Arroyo Tobar (2012) se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva las situaciones que se presentan además visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. Este tipo de gerente debe poseer varias habilidades:

- Habilidad técnica
- Habilidad humana
- Habilidad de conceptualización
- Habilidad de diseño

El rol del gerente en la actualidad se basa en el desarrollo de habilidades para el desempeño de sus funciones y ejercer liderazgo empresarial ante sus colaboradores, siendo este el desafío de los empresarios al ser aquellos impulsores de motivación para despertar en las personas aquel potencial que talvez se encuentre retraído se requiere una persona que se proyecte al servicio , al cambio y a la transformación de la gente. Páez et al. (Citado por Segundo, 2017) mencionan que el desarrollo de competencias directivas requiere de un buen liderazgo el cual es esencial para la gestión exitosa de las organizaciones.

Para Pereda Pérez et al. (2014) en los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las empresas y organizaciones. Por su parte Alles (2007) en cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. En tanto, Pollitt y Bouckaert (2000) deducen que cuando el conocimiento se ha democratizado gracias a la influencia poderosa de las nuevas tecnologías, son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores y elementos diferenciadores entre las personas, y por tanto, las ventajas competitivas entre empresas, resultan ser su consecuencia más destacada

Por otra parte, Heinonen y Ruotsalainen (2012) deducen que las competencias en emprendedoras futuras, teniendo en cuenta el auge tecnológico, son: competencias de colaboración, que se relacionan con las habilidades de trabajo en equipo, aprendizaje y creación conjuntos; competencias de tiempo, que se refieren al uso óptimo del tiempo; competencias tecnológicas; competencias medioambientales, que versan sobre la relación de las personas con la naturaleza y medioambiente; competencia de sistemas, que corresponden al pensamiento holístico; competencias sociales, que tiene que ver con la habilidad de comprender diversos contextos culturales y estilos de vida.

Dos Santos y Honorio (2014) proponen una articulación de diferentes habilidades:

- a) Cognitiva.- Comprender y aprender a partir de las prácticas cotidianas.
- b) Analítica.- Ser creativo en la solución de problemas también a partir de la práctica.

c) Conductual.- Mejorar la capacidad de interactuar, comunicarse y liderar con poder y autoridad.

d) De acción.- Transformar objetivos, valores y conocimientos en resultados.

Fernández y Rainey (Citado por Araujo y Leal, 2007) la función directiva de las organizaciones de hoy espera que los trabajadores sean capaces de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa. Con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al éxito a su organización. Para Ferrer y Clemenza (2006) la importancia de un recurso estratégico para la organización, como son las competencias y habilidades directivas, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, son la base de los procesos para liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido, Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

Las relaciones personales tienen como objeto establecer conexiones y vínculos con los demás, cuanto más riqueza tengan mayor satisfacción proporcionan a la persona. Las habilidades interpersonales se utilizan con el fin de facilitar estas relaciones. Una persona que posea una mayor habilidad podrá establecer mejores conexiones con los demás en todas las dimensiones de su vida. Las empresas están formadas por un grupo de personas que tiene que establecer sus propias relaciones entre sí, para lo que se ayudarán de las habilidades interpersonales.

El desarrollo de las habilidades da confianza en lo que hacen las personas, amplía su zona de seguridad, la siempre fascinante zona de confort, aquella en la que se sienten seguros, confiados, en la que los hábitos, aquel comportamiento que se repite sin

apenas esfuerzo ni raciocinio, y que generalmente se aprende, se afianzan. Lo que parece más interesante es que a través de las nuevas habilidades que se aprenden o se desarrollan se amplían sus límites y, por tanto, su potencial.

Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

El análisis de la literatura sobre las habilidades gerenciales nos ha permitido desarrollar una clasificación tomando en cuenta las habilidades gerenciales que proponen Whetten y Cameron (2005) a su vez basado en el modelo de pirámide de habilidades gerenciales de Esparza (2009) determinamos innovación y creatividad del nivel de dirección y la capacidad de negociación del nivel social estableciendo la propuesta de las habilidades que serán analizadas en cada uno de los gerentes de los sectores productivos de Tungurahua.

Tabla 2. Habilidades Gerenciales en los sectores productivos de Tungurahua

PERSONALES	INTERPERSONALES	GRUPALES	COMPLEMENTO
Solución analítica y creativa de problemas	Manejo de conflictos	Facultamiento y delegación	Innovación y creatividad
Manejo de estrés	Motivación de los empleados	Formación de equipos eficaces	Capacidad de negociación
	Comunicación de apoyo		Liderazgo
	Ganar poder e influencia		

Elaborado por: Las autoras

Fuente: (Whetten y Cameron, 2005); (Esparza, 2009)

CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

PERSONALES

- **SOLUCIÓN ANÁLITICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS**

De acuerdo con Cruz (2012) el aprender a buscar soluciones creativas, soluciones a fondo para que de la misma manera se solucione el problema desde la raíz y no vuelva a ocurrir, ya que de lo contrario sino se empieza por cambiar la manera de solucionar los problemas seguirán ocurriendo varias veces. La creatividad, es uno de los elementos más importantes que tiene el hombre, para mejorar de manera efectiva el desarrollo de sus habilidades directivas, y la solución de problemas en todas las etapas de su vida social y profesional.

Para determinar si el hombre es creativo debe tener las siguientes características:

- De personalidad,
- Actitudes,
- Valores,
- Motivaciones e intereses.

- **MANEJO DEL ESTRÉS**

Naranjo (Citado por Naranjo Arango, 2014) indica que el estrés se origina por una serie de situaciones negativas que pueden ser problemas de salud, familia, trabajo entre otros todas estas situaciones son generadores de estresores pero también son las personas las encargadas de generar estrés al no encontrarse preparadas para afrontar este tipo de situaciones.

Según Cano (Citado por Naranjo Arango, 2014), el estrés puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento.

Para Lazarus y Folkman (Citado por Naranjo Arango, 2014) “el estrés es un proceso que se pone en marcha cuando una persona percibe una situación o acontecimiento como amenazante de sus recursos. A menudo los hechos que lo ponen en marcha son

los que están relacionados con cambios” (p. 5). Estas vivencias exigen del individuo un sobreesfuerzo y, por lo tanto, pueden poner en peligro su bienestar personal y el de quien lo rodea.

INTERPERSONALES

- **MANEJO DE CONFLICTOS**

De acuerdo con el modelo de manejo de conflictos de Thomas Kilmann (Citado por Esquivel, Bautista y Esquivel, 2009) las situaciones de conflicto son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones (1) afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y (2) cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto.

- **MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Helepota (Citado por Noor Awanis et al., 2015) define la motivación como "la participación y el compromiso activo de una persona para lograr los resultados prescritos". Con esto podemos decir que la motivación es fundamental para que las organizaciones funcionen de manera correcta. Si no existe motivación los empleados no pueden ofrecer lo mejor de sí mismos y el rendimiento de la empresa es menos eficiente.

Del mismo modo, Noor Awanis, et al. (2015) manifiesta que los gerentes eficaces deben comprender aquellos factores que motivan a los empleados dentro de los roles que desempeñan los mismos, se considera que de todas las habilidades del gerente la motivación es la más compleja ya que la motivación de cada empleado cambia de manera constante.

Herzberg (Citado por Noor Awanis, et al., 2015) argumenta que la motivación se deriva del factor de motivación intrínseco. En otra instancia, Ryan y Deci (2000) reconocen la motivación intrínseca como una construcción crucial para motivar a la gente a hacer un trabajo en particular. Además, Gruenberg (Citado por Charaja y Manami, 2014) la motivación intrínseca también contribuye a que el individuo se divierta y disfrute de la creatividad al hacer el trabajo respecto a esto da como resultado la felicidad entre los empleados debido a la satisfacción laboral. Esta motivación puede ser impulsada por el interés y existe internamente en el empleado.

Según Ryan y Deci (Citado por Noor Awanis et al., 2015) la motivación extrínseca solo puede ser impulsada por fuentes externas, como las recompensas

- **COMUNICACIÓN DE APOYO**

Las habilidades relacionadas a la comunicación se consideran aquellas conductas aprendidas y que dirigen a las metas para interactuar y funcionar de manera eficaz en un grupo de trabajo. La comunicación además de expresar ideas a través del lenguaje y la escritura sirve para establecer relaciones de confianza y transmitir respeto a través de ellas. Además de acuerdo con Conrad y Newberry (Citado en Moreno Jiménez et al., 2014) se consideran habilidades comunicativas para el trabajo por saber construir marcos relacionales, construir confianza, demostrar control de las emociones, relacionarse con personas de distintas procedencias, demostrar respeto y generar relaciones significativas.

Según Guzmán, López, Gálvez y Ocampo (Citado por Naranjo Arango, 2014) la comunicación es el principio y el fin de la convivencia, la comprensión para la tolerancia, la solidaridad para el progreso y el conocimiento para la perfección de las personas.

De acuerdo con los aportes de Wanzer, Booth Butterfield y Booth Butterfield (Citado por Moreno Jimenez et al., 2014) el uso del humor en la comunicación permite crear ambientes más agradables y favorecer las relaciones grupales, aquellas personas que tienen un estilo de comunicación orientado al humor muestran mayor flexibilidad. Se

ha demostrado que aquellos jefes y supervisores que se expresan con un cierto grado de humor son vistos como más efectivos

Mac Donald (Citado en Naranjo Arango, 2014) señala que “no nos es posible planificar y organizar nuestra comunicación, a menos que comprendamos a fondo los involucrados”. Por ello, el líder debe ser muy cuidadoso al momento de comunicarse; su forma de comunicación debe ser clara, concisa y precisa; pues, tal como señala Forero (Citado en Naranjo Arango, 2014) la comunicación efectiva se logra cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor, y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor, logrando la comunicación en doble vía.

Conforme con González y Naranjo (Citado en Naranjo Arango, 2014) “El uso de la tecnología como apoyo a la comunicación requiere de modificaciones estructurales, organizativas y comportamentales que exigen políticas realistas de inversión, de formación y de competitividad a corto, mediano y largo plazo” (p. 8). Se considera entonces que la comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de las empresas, a su vez también es necesario contar con un sistema tecnológico para que sirva de soporte y ayuda al proceso comunicativo.

Según estima Markaki, Sakas y Chadjipantelis (2013) la gestión de la comunicación es necesaria en la Empresa, la construcción de una comunicación efectiva con el Gerente podría desarrollar habilidades afectuosas, trabajadoras y orientadas a los objetivos. Para que pueda surgir una comunicación correcta se debe crear un plan de comunicación con ciertas características importantes en la comunicación debe ser precisa, organizada y dirigida. El plan de comunicación organiza como fluye la información, a través de que canales, a partir de quien se origina, a quien se distribuye y con qué frecuencia sucede todo esto. Este plan entre el Gerente y los empleados predice las reuniones en un horario regular, métodos para tomar información, actualizaciones y evaluaciones necesarias, para una comunicación efectivas es necesario crear canales de comunicación para discutir cada proyecto informar el progresar y discutir los problemas.

Robbins y Coulter (Citado por Chávez y Torres, 2012) añaden la habilidad gerencial de crear situaciones que involucren a sus colaboradores donde ellos estén dispuestos a desempeñar acciones constructivas en su proceso de aprendizaje. Por su parte, Bisel et al., (Citado en Chávez y Torres, 2012) determinan que con la actividad de involucramiento, el personal se convierte en el barómetro de la empresa ya que podrá proporcionar información acerca de las necesidades de cambio, pues se le ha dado facilidad para aprender y desarrollar conocimientos en sus centros de trabajo.

Peña Cuña y Sanchez Cobarro (2016) señala que la habilidad de comunicación se describe como la capacidad específica para establecer una comunicación apropiada y promover las relaciones sociales como el estilo asertivo, la empatía y el consenso o la participación democrática. En una situación de cooperación, los individuos buscan obtener los resultados que son beneficiosos para ellos y para todos los demás miembros del grupo. Esto ocurre más cuando estas empresas se encuentran en una situación de multiculturalismo o logran, gracias a esto, la interculturalidad.

- **GANAR PODER E INFLUENCIA**

Cuando los seguidores hacen atribuciones positivas sobre el líder (p. Ej., "Se preocupa por los objetivos"), y sienten una sensación de obligación basada en expectativas (es decir, "mi líder acaba de lidiar con las amenazas en el entorno de mi trabajo como esperaba "), se crea un sentido de obligación a través del comportamiento de líder solidario de reformular las molestias del lugar de trabajo.

Little, Gooty y Williams (2015) alucen que cuando los líderes gestionan activamente las emociones de los seguidores a través de estrategias de gestión de emociones personales, tales conductas de líder se convierten en una pieza integral de información que los seguidores utilizan para evaluar, intercambiar y mantener esa relación con sus líderes.

GRUPALES

- **FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN**

Delegar es darle el poder, la responsabilidad y respaldo a otra persona; aunque para que esto suceda y tenga el efecto deseado no se debe de confundir delegar con poder. Delegar significa dar la capacidad de hacer que los demás hagan lo que quieren, mientras que el poder es que las personas hagan lo que nosotros queremos; el delegar es que algunas personas puedan obtener más que nosotros sin que esto nos afecte, mientras que en el poder si nos afecta ver que alguien tenga más que nosotros; y por último el facultar o delegar conlleva a la cooperación y trabajo en equipo mientras que el poder lleva a la competencia entre las personas.

- **FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES**

De acuerdo con Robbins (Citado por Perozo Ramírez y Paz Marcano, 2016) “los equipos de trabajo son grupos cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno, generando una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado” (p. 323). La conformación de los equipos de trabajo se basa en las habilidades comprendidas por cada colaborador para hacer frente al alcance de los objetivos en común, desarrollar tareas conjuntas, ayudar a aumentar la calidad de trabajo, evitar obstáculos, innovar, atraer recursos, generar oportunidades y explorar las posibilidades en el cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.

HABILIDADES COMPLEMENTARIAS

- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**

La aplicabilidad de las habilidades directivas permite que se cree un clima laboral de confianza en el cual se favorece el apoyo y la colaboración de los empleados, es un factor que impulsa la innovación de nuevos productos, la alta dirección motiva a sus colaboradores a compartir ideas. La confianza es esencial ya que permite mejorar la comunicación el intercambio de autoconocimiento para el desarrollo de

innovaciones. Se pretende que los miembros de la empresa interactúen e intercambien sus conocimientos para la participación de la solución de problemas y procesos creativos.

Según Ruiz Jimenez & Fuentes Fuentes (2015) los procesos de innovación requieren que los equipos de alta gerencia utilicen sus capacidades de gestión para asignar y distribuir los recursos y las actividades de la empresa adecuadamente.

Murat y Baki (2011) añaden que la innovación de productos requiere que el equipo de gestión superior desempeñe un papel vital en el éxito de las innovaciones de procesos. Por otro lado, Tidd (2000) deduce que se requiere que el equipo tenga la capacidad de gestionar recursos de manera eficiente y capturar correlaciones entre los recursos ubicados en diferentes partes de la organización. Finalmente Ruíz y Fuentes (2015) aseveran que estos hechos orientados a lograr resultados en la innovación de procesos y productos dependen de las capacidades de gestión.

- **LIDERAZGO**

Chávez y Torres (2012) indican que en el liderazgo, el líder hace las veces de un maestro, guía o facilitador responsable, orientado a que los colaboradores comprendan la complejidad y visión de las situaciones, con el fin de construir decisiones que les permitan aprender de sus vivencias y ser creativos e innovadores al momento de resolver los problemas. A su vez, Valecillos y Quintero (Citado por Chávez y Torres, 2012) destacan estas otras habilidades gerenciales:

- Tener ideas claras y persuasivas que aseguren el compromiso con el aprendizaje continuo.
- Inspirar confianza para que los colaboradores puedan aprender entre ellos y logren los resultados deseados por la empresa.
- Esforzarse para desarrollar aptitudes que faciliten la comunicación y conocer los valores e ideas de su personal.

Según Naranjo y González (Citado por Naranjo Arango, 2014) el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos

neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa).

De la misma forma Naranjo Arango (2014) manifiesta que el líder de hoy debe ser un hombre visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa.

Para Hemphil y Coons (Citado por Naranjo Arango, 2014) define “el liderazgo es el comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común”. Por su parte, Drath y Palus (Citado por Naranjo Arango, 2014) añade que “el liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse” (p. 8).

Por último Naranjo Arango (2014) asevera que un líder es la persona que se encuentra predispuesta a atraer, concentrar y guiar a sus seguidores; no se puede guiar y motivar a quien no se conoce, el líder debe desplegar una intensa labor para conocer a su gente y guiarla por el camino más adecuado.

Weierter (Citado por Little, Gooty y Williams, 2015) argumentó que los líderes carismáticos refuerzan la autoestima del seguidor a través de demostraciones de entusiasmo y pasión y así engendran emociones positivas en los seguidores.

SECTORES PRODUCTIVOS

- **CADENA FORESTAL**

La Corporación Financiera (2017) señala que Ecuador por su situación geográfica con una diversidad de climas es un verdadero paraíso forestal con tierras aptas y ubicación estratégica, la superficie forestal abarca alrededor del 40% de el territorio ecuatoriano. Las provincias con mayor superficie plantada son Guayaquil y Los Ríos.

Para Segundo (2017) los productos forestales utilizados por la industria maderera son 100% locales y los muebles son elaborados con las maderas más diversas. Debido a la elevada calidad de la materia prima ecuatoriana, existe un potencial muy grande para el desarrollo de industrias de transformación primaria de la madera (tableros conglomerados y pulpa) y para la transformación secundaria (muebles y papel).

- **ALIMENTOS**

De acuerdo con los datos estipulados por EKOS (2018) la principal actividad manufacturera del país es la industria alimenticia esto debido a la importante producción primaria de Ecuador. El sector alimenticio ha registrado tasas de variación positivas desde el año 2008 hasta 2015, estos resultados han llevado a que la participación del sector en el PIB total sea de 6,9%. La elaboración de productos cárnicos y las bebidas tienen el peso más fuerte en toda esta industria con 22% y 26%, respectivamente. A estos le siguen los aceites y grasas (9%) y los lácteos (9%).

- **CUERO Y CALZADO**

Los datos expuesto por la Agenda Zonal ZONA 3 Centro (2017) a nivel nacional la provincia de Tungurahua representa con un 75,6% las actividades de producción artesanal de productos de cuero y calzado, curtiembre, los talleres principales de estas actividades se ubican en los cantones Ambato, Quisapincha, Baños, Cevallos. Seguida de provincias como Imbabura con un 3,2, Azuay 4,3, Cotopaxi 4,0. La Asociación de fabricantes de calzado de Ecuador considera que la demanda promedio 27'600.000 pares, 45% de calzado de cuero, 25% calzado inyectado, 15% calzado deportivo, 15% calzado de plástico textil y otros.

- **FARMACEÚTICO**

El sector de farmacéutico ecuatoriano contribuye enormemente en el desarrollo industrial del país tanto en la transformación de materias primas como en la manufactura de productos terminados. Está conformado por más de 120 laboratorios

con certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), acorde a la legislación nacional. La oferta de productos que más se consume son vitaminas, analgésicos, antiinflamatorios, antigripales, terapias hepáticas, desparasitantes, antibióticos, fiebre, laxantes, mucolíticos, para el colesterol, hipertensión, entre otros. (Farmacéuticos y Cosméticos PRO ECUADOR, s. f.)

- **METALMECÁNICA**

Este sector es uno de los principales dentro del engranaje productivo del país, el MIPRO considera la metalmecánica como un sector prioritario con una contribución al PIB nacional con el 1,5%, la industria metalmecánica genera al país fuentes de empleo, propicia una transformación productiva, y el encadenamiento con otros sectores industriales ya que es una de las industrias con alto desarrollo tecnológico y mas diversificadas con productos para generación eléctrica, estructuras fundicioes, laminados, conformados, bienes de capital, línea blanca y ensamblaje de vehiculos. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017). El sector de metalmecánica se encuentra diversificado entre empresas pequeñas y medianas ya que tiene una potencia integradora y generadora de empleo, se desarrolla bajo estándares de calidad e ingeniería. (Metalmecánica PRO ECUADOR, s. f.).

Según Masabanda (2017) Esta actividad es la segunda de la provincia en generación de empleo, 522 personas ocupadas, sueldos y salarios pagados, 1,4 millones de dólares, en impuestos pagados, 1,7 millones de dólares, la tercera de la provincia en producción bruta de artículos para la venta, 14,1 millones de dólares, a su ez tambien es la tercera en consumo de materias primas y materiales auxiliares para la producción, 11 millones de dólares.

- **PETROQUÍMICO**

La industria petroquímica es aquella dedicada a la elaboración de productos quimicos atraves de hidrocarburos de petróleo y gas natural. La industria de plásticos requiere materias primas que se derivan de la petroquimica al igual que la industria textil y a su vez otro gran numero de industrias manufactureras del país.

Según (PRO ECUADOR, s.f) en el país, el sector de Petroquímica se considera estratégico debido al grado de dinamismo e innovación que representa la fabricación del plástico y cauchos sintéticos. La producción local de propileno para este sector, se hizo con la Refinería del Pacífico aportando en calidad de proveedor a otras industrias.

- **TECNOLOGÍA**

Conforme con el MIPRO (2013) la tecnología se trata de una industria relativamente nueva en el país (empezó su crecimiento en la década de los noventa), que en los últimos años ha mantenido un crecimiento sostenido del 20%. Al hablar de este sector se habla al mismo tiempo del desarrollo de los resto de sectores productivos ya que requieren sistemas informáticos para ser competitivos. El principal insumo de esta industria es el talento humano, requiere de conocimiento e innovación permanente.

De acuerdo con la Agenda Zonal ZONA 3 Centro (2017) según datos de la Asociación Ecuatoriana de Software (Aesoft), en el país existen alrededor de 600 empresas dedicadas a esta actividad, que generan unas 8.000 plazas de trabajo. Tungurahua es la provincia con mayor acceso a uso de tecnologías de información y comunicación de la zona 3.

- **TEXTIL**

De acuerdo con (Textiles y confecciones PRO ECUADOR, s. f.) la industria textil y de confecciones de Ecuador ha venido evolucionando; se han realizado grandes inversiones en nuevas maquinarias con tecnología de primera, y en la formación de los trabajadores tanto en aspectos técnicos como de diseño, mejorando así su productividad y creando productos que satisfagan la demanda internacional.

Masabanda (2017) asevera que la tercera principal actividad manufacturera de la provincia, es de la rama textil, específicamente “fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebe, esta industria es la tercera de la provincia en

generación de empleo, la cuarta en sueldos y salarios pagados, 1 millón de dólares, la quinta en generación de impuestos, 1,3 millones de dólares, la sexta industria de la provincia en producción bruta para la venta, 9,8 millones de dólares, y la octava en consumo de materias primas, 5,3 millones de dólares.

- **SECTOR TURÍSTICO**

La Agenda Zonal ZONA 3 Centro (2017) manifiesta que este sector se compone de actividades de hotelería, turismo, restaurantes, entretenimiento la concentración de la demanda de turismo extranjero se ha dado en mayor porcentaje en la provincia de Tungurahua con un 5,9% a nivel nacional. El número de establecimientos turísticos se concentran en mayor número en nuestra provincia en los cantones Ambato y Baños.

4. METODOLOGÍA

El presente trabajo se elaboró bajo un enfoque positivista a través de este estudio se busca obtener un conocimiento de las variables planteadas en base a la realidad mediante teorías, técnicas y métodos en cuanto a las habilidades gerenciales nos permitirá obtener respuestas validas a las interrogantes que hemos planteado. Ramos (2017) señala que el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica, desde la aplicación de un paradigma positivista las respuestas a las preguntas de investigación son interesantes, siempre y cuando, se puedan realizar mediciones sobre el fenómeno de estudio.

El paradigma positivista guiara la investigación a un enfoque cuantitativo, se requiere medir las variables a través de codificaciones para el análisis de los hechos observados, las cuantificaciones se realizan mediante procesos estadísticos se procesa la información recopilada y posteriormente se analiza los resultados para probar los fundamentos teóricos que se han establecido.

La investigación de tipo descriptiva está orientada a caracterizar, analizar e

interpretar las habilidades gerenciales que serán fundamentales para la dirección empresarial determinadas a través de un análisis prospectivo en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.

La recopilación de información se realizó mediante una investigación de campo, a través de la aplicación de una encuesta a los directivos de las distintas empresas en cada uno de los sectores productivos diseñada para la identificación de las habilidades y destrezas gerenciales que se aplican principalmente en la organización.

Se procesó la información recopilada a través de la encuesta en el programa estadístico SPSS posteriormente los datos obtenidos fueron ingresados en el programa Mic Mac con el objetivo de identificar las variables influyentes y dependientes y por ende aquellas esenciales.

Para la presente investigación nos referimos a población a las empresas de la provincia del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) Tungurahua 24.500.

Calculo de la Muestra

El tamaño de la muestra fue calculado mediante la fórmula más extendida para estudios de una sola población y variables cuantitativas continuas

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

De donde,

n = el tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población o universo (número de posibles encuestados)

Z = Valor constante que depende de los niveles de confianza. En el caso del presente estudio se tomó el más usual en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

E=Error muestral de 1-5%

Con los siguientes datos:

$$N = 24.500$$

$$z = 1.96$$

$$pq = 0.50$$

$$Error = 0.05$$

Obteniendo como tamaño de muestra,

$$n = 372$$

CALCULO MUESTRAL POR SECTORES

Tabla 3. Cálculo de la Muestra

SECTORES	%		MUESTRA
Alimentos	32	7840	119
Cadena agroforestal	2	490	7
Cuero y calzado	15	3675	56
Farmacéutico	4	980	15
Turismo	6	1470	22
Petroquímico	10	2450	37
Tecnología	4	980	15
Textil	14	3430	53
Metalmecánica	13	3185	48
	100	24500	372

Elaborado por: Las Autoras

5. RESULTADOS

Los resultados son obtenidos mediante un análisis determinado a través del PROGRAMA ESTADISTICO MIC MAC en el cual nos permite realizar un estudio estructural que nos ayudara a la toma de decisiones futuras ya que permite comprender y describir los problemas que se presentan en una organización a través de su matriz de impactos cruzados con cuadrantes que relaciona todos los elementos que lo constituyen.

El análisis estructural prospectivo que se toma para el estudio de estos resultados es una herramienta utilizada en prospectiva para estructurar la reflexión colectiva sobre el futuro de un sistema determinado en una empresa u organización de un sector de actividad.

La matriz del análisis estructural prospectivo se basa en cuatro cuadrantes los cuales están determinados por ejes de influencia alta, dependencia alta y un tercer y cuarto cuadrante por ejes de baja.

Un cuadrante de alta influencia es aquel que es primordial dentro de una organización siendo el punto clave para que cada empresa tenga un funcionamiento de eficiencia y eficaz, el cuadrante de dependencia alta es aquel que siempre deberá ir conjuntamente con lo establecido en el cuadrante de alta influencia para su funcionamiento, mientras que los cuadrantes de dependencia baja son aquellos que serán tomados como opción para ser adaptados a las funciones de la empresa siendo aquellos que no son de gran importancia para la misma ya que el no utilizarlos no afectara a la misma.

ANALISIS ESTRUCTURAL SECTOR AGROFORESTAL

Displacement map : direct/indirect

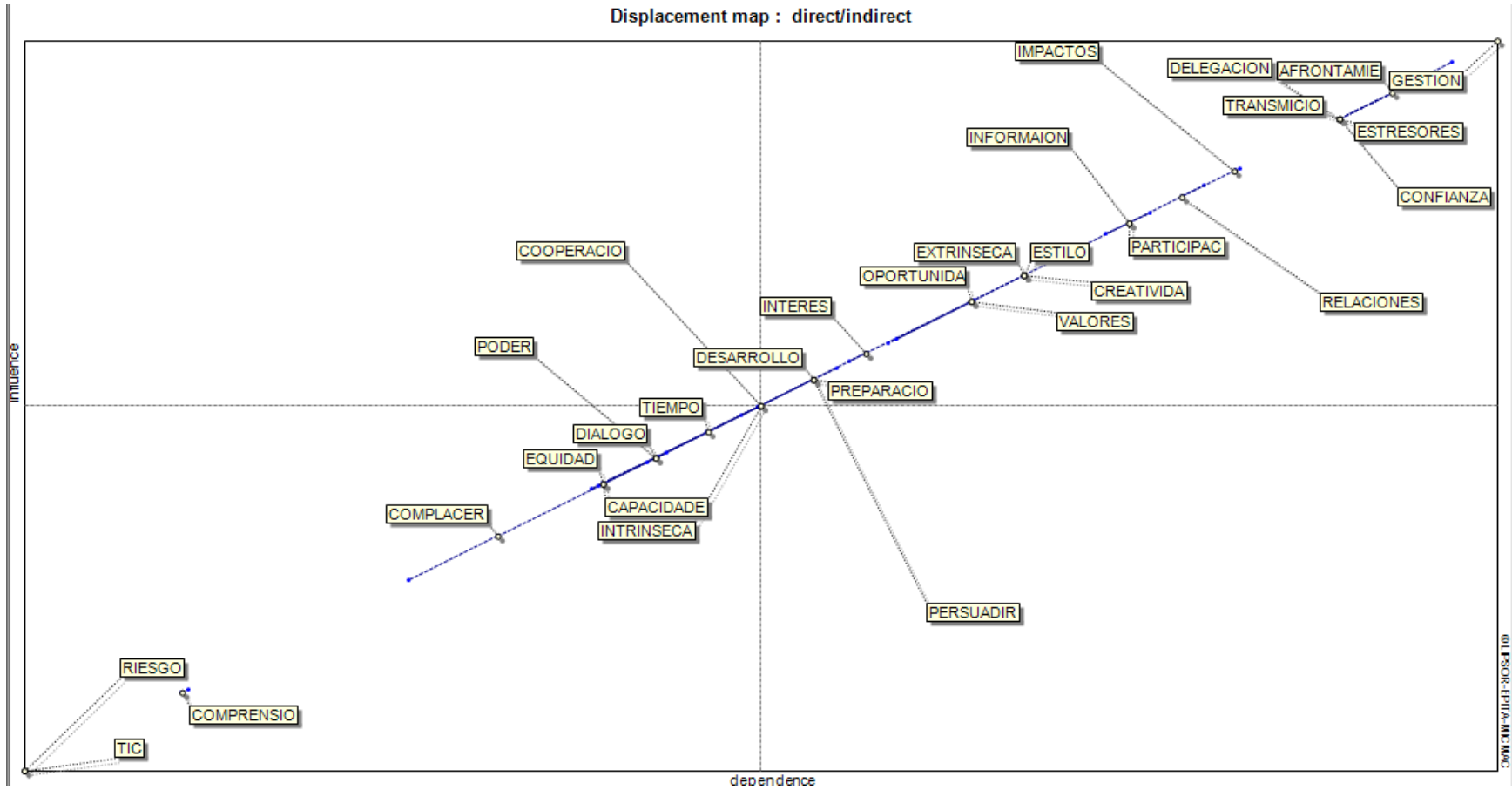


Gráfico N° 1 Agroforestal
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: MIC MAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MICMAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Agroforestal lo siguiente:

- **Primer Eje (Influencia Alta):** Mediante el análisis se determina que en este sector las habilidades gerenciales que se deben desarrollar y potencializar por los directivos para el mejoramiento de la gestión empresarial son:
 - Manejo de estrés a través del afrontamiento de situaciones con una respuesta adecuada.
 - Innovación y creatividad a través de la gestión de asignar y distribuir de recursos y actividades.
 - Facultamiento y delegación mediante el trabajo en equipo y la cooperación.
 - Ganar poder e influencia con la confianza que inspire el directivo a los colaboradores.
 - Liderazgo mediante la transmisión de conocimientos por parte del líder orientando a los empleados a que comprendan la complejidad de situaciones para la toma de decisiones.
 - Motivación de empleados comprendiendo los factores que motivan a cada uno de ellos dentro de los roles que ellos desempeñan.
 - Comunicación de apoyo construyendo relaciones significativas con respeto y confianza.
 - Formación de equipos eficaces con los aportes de cada colaborador se puede obtener resultados altamente positivos.
 - Comunicación de apoyo basado en un estilo de comunicación con humor demostrando mayor flexibilidad.
 - Motivación de los empleados extrínseca es decir por factores externos.
 - Solución analítica y creativa de problemas basados en la creatividad para el manejo efectivo de los mismos.
 - Manejo de conflictos considerando oportunidades de dichas situaciones.
 - Motivación de los empleados a través del conocimiento de valores e ideas del personal.

- Solución analítica y creativa de problemas tomando en cuenta los intereses de los colaboradores.
 - Innovación y creatividad desarrollando procesos.
 - Manejo de estrés con la preparación adecuada para enfrentar diversas situaciones que ocasionen el desequilibrio emocional.
- **Segundo Eje (Dependencia Alta):** En el segundo cuadrante podemos determinar aquellas variables que dependen y se derivan principalmente de aquellas de influencia alta.
 - Ganar poder e influencia persuadiendo atribuciones positivas sobre el líder.
- **Tercer Eje (Dependencia Baja):** En este cuadrante se ubican aquellas habilidades que no se considera importantes para el desempeño del Gerente.
 - Capacidad de negociación con el tiempo que toma cada fase dependiendo de la organización.
 - Comunicación de apoyo mediante el diálogo con respeto.
 - Ganar poder e influencia basado en el principio de equidad con todos los empleados.
 - Motivación de los empleados a que disfruten el trabajo que ellos realizan.
 - Manejo de conflictos a través de la cooperación para satisfacer las necesidades de la otra persona.
 - Liderazgo con la capacidad de asumir riesgos procurando el crecimiento empresarial.
 - Capacidad de negociación con herramienta TIC para negociaciones internacionales.
- **Cuarto Eje (Dependencia Baja):** Se considera en este cuadrante aquellas habilidades que no se consideran importantes para el desempeño Gerencial.
 - Facultamiento y delegación con poder es decir que los empleados hagan lo que el directivo quiera.
 - Innovación y creatividad aplicación de nuevos procesos para desarrollar productos.
 - Formación de equipos eficaces cooperación de cada uno de los esfuerzos individuales de los miembros.

SECTOR ALIMENTOS

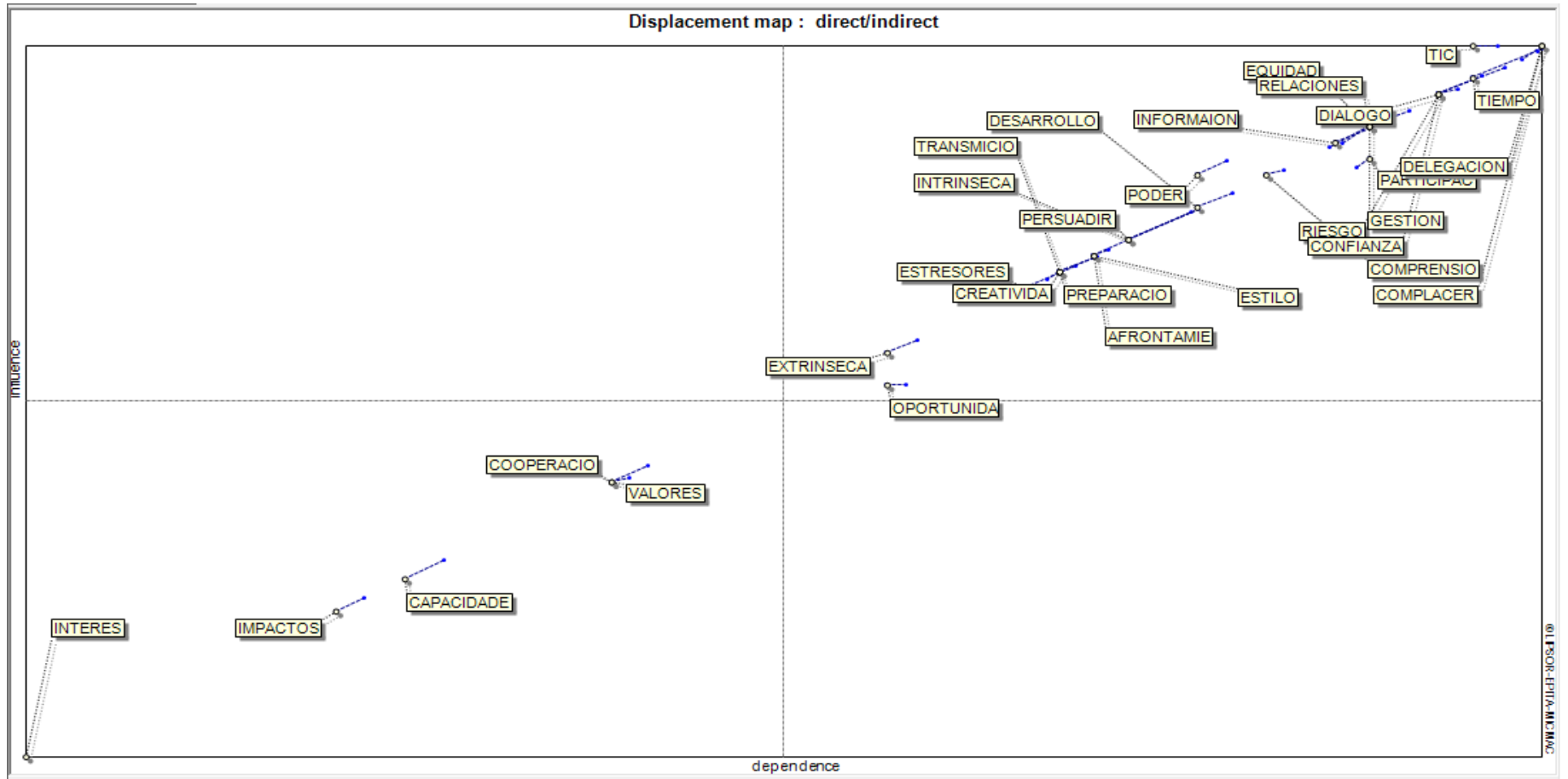


Gráfico N° 2 Alimentos
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: MICMAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MIC MAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Alimentos lo siguiente:

- **Primer Eje (Influencia Alta):** Mediante el análisis se determina que en este sector las habilidades gerenciales que se deben desarrollar y potencializar por los directivos para el mejoramiento de la gestión empresarial son:
 - Capacidad de Negociación con herramienta TIC para negociaciones internacionales.
 - Capacidad de Negociación con el tiempo que toma cada fase dependiendo de la organización.
 - Facultamiento y delegación mediante la delegación y responsabilidad transmitida a otra persona.
 - Formación de equipos eficaces participación con los aportes de cada colaborador se puede obtener resultados altamente positivos.
 - Innovación y creatividad gestión de asignar y distribuir los recursos de la empresa de forma eficaz.
 - Comunicación de apoyo mediante el dialogo con respeto.
 - Ganar poder e influencia basado en el principio de equidad con todos los empleados.
 - Motivación a los empleados como gerente debe conocer todos los factores que motivan a cada uno de sus empleados.
 - Liderazgo con la capacidad de asumir riesgos procurando el crecimiento empresarial.
 - Ganar poder e influencia con la confianza que inspire el directivo a los colaboradores.
 - Liderazgo ayuda a los individuos a comprender y comprometerse con las actividades.
 - Manejo de conflictos a través de la cooperación para satisfacer las necesidades de la otra persona.

- Facultamiento y delegación con poder es decir que los empleados hagan lo que el directivo quiera.
 - Innovación y creatividad aplicación de nuevos procesos para desarrollar productos.
 - Comunicación de apoyo basado en un estilo de comunicación con humor demostrando mayor flexibilidad.
 - Manejo de estrés con la preparación adecuada para enfrentar diversas situaciones que ocasionen el desequilibrio emocional.
 - Manejo de estrés a través del afrontamiento de situaciones con una respuesta adecuada.
 - Manejo de estrés controlando adecuadamente aquellas situaciones personales, familiares, económicas.
 - Solución analítica y creativa de problemas basados en la creatividad para el manejo efectivo de los mismos.
 - Motivación extrínseca es decir por factores externos.
- **Segundo Eje (Dependencia Alta):** En el segundo cuadrante podemos determinar aquellas variables que dependen y se derivan principalmente de aquellas de influencia alta.
 - Manejo de conflictos considerando oportunidades de dichas situaciones
- **Tercer Eje (Dependencia Baja):** En este cuadrante se ubican aquellas habilidades que no se considera importantes para el desempeño del Gerente.
 - Formación de equipos eficaces cooperación de cada uno de los esfuerzos individuales de los miembros.
 - Motivación de los empleados a través del conocimiento de valores e ideas del personal.
 - Manejo de conflictos se genera oportunidades de aquellos impactos negativos a los cuales la empresa se encuentra inmersa.
 - Solución analítica y creativa de problemas se toma en consideración aquellos intereses particulares de los miembros de la organización.

SECTOR CALZADO

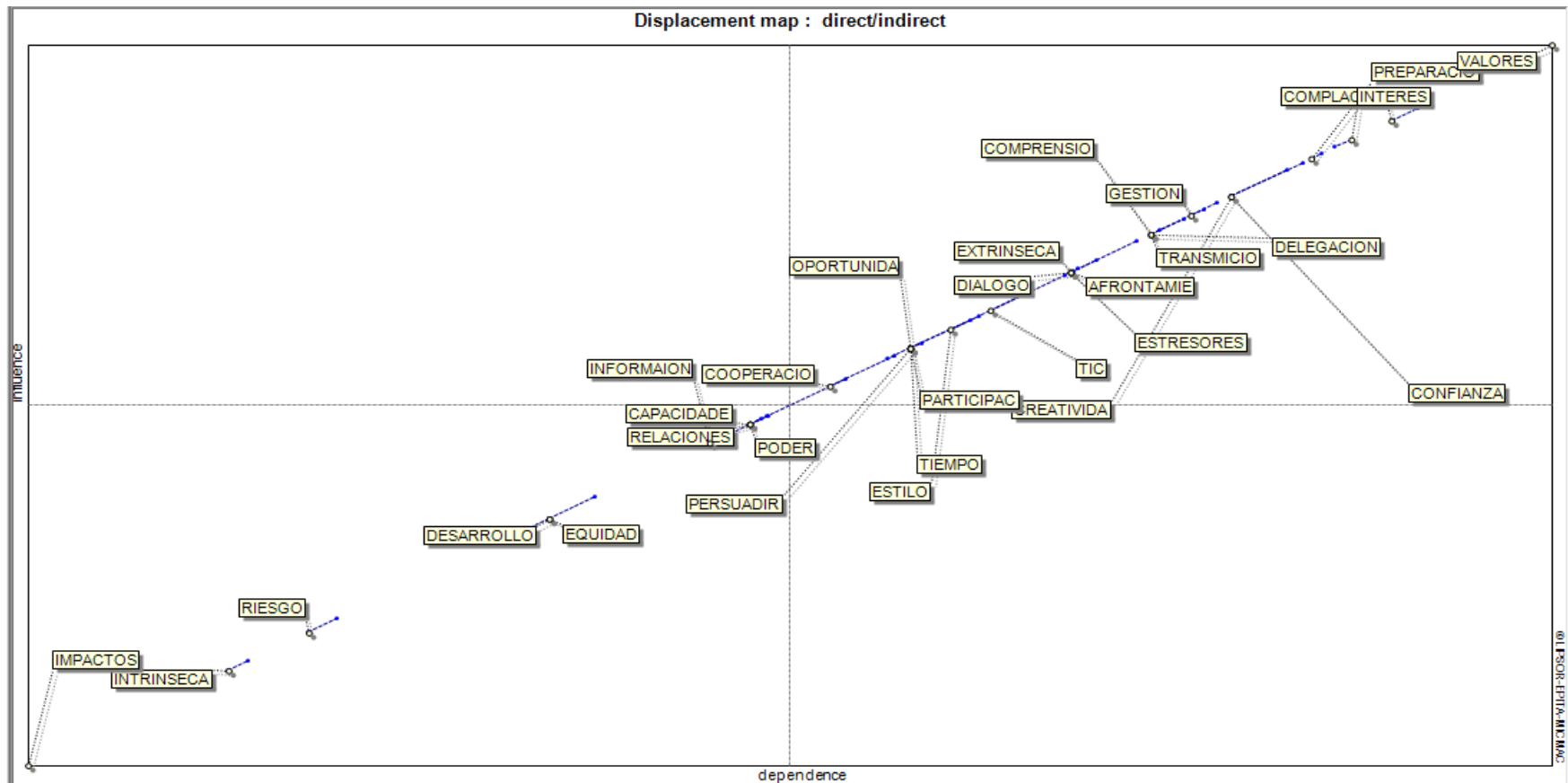


Gráfico N° 3 Calzado
 Elaborado por : Las Autoras
 Fuente: MICMAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MICMAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Calzado lo siguiente:

- **Primer Eje (Influencia Alta):** Mediante el análisis se determina que en este sector las habilidades gerenciales que se deben desarrollar y potencializar por los directivos para el mejoramiento de la gestión empresarial son:
 - Motivación de los empleados a través del conocimiento de valores e ideas del personal.
 - Manejo de estrés con la preparación adecuada para enfrentar diversas situaciones que ocasionen el desequilibrio emocional
 - Manejo de conflictos a través de la cooperación para satisfacer las necesidades de la otra persona.
 - Solución analítica y creativa de problemas tomando en cuenta los intereses de los colaboradores.
 - Facultamiento y delegación mediante la delegación y responsabilidad transmitida a otra persona.
 - Ganar poder e influencia con la confianza que inspire el directivo a los colaboradores.
 - Liderazgo ayuda a los individuos a comprender y comprometerse con las actividades.
 - Innovación y creatividad gestión de asignar y distribuir los recursos de la empresa de forma eficaz.
 - Liderazgo mediante la transmisión de conocimientos por parte del líder orientando a los empleados a que comprendan la complejidad de situaciones para la toma de decisiones.
 - Manejo de estrés a través del afrontamiento de situaciones con una respuesta adecuada.
 - Manejo de estrés controlando adecuadamente aquellas situaciones personales, familiares, económicas.
 - Motivación de los empleados es decir por factores externos.

- Comunicación de apoyo mediante el dialogo con respeto.
 - Formación de equipos eficaces participación con los aportes de cada colaborador se puede obtener resultados altamente positivos.
 - Manejo de conflictos considerando oportunidades de dichas situaciones.
- **Segundo Eje (Dependencia Alta):** En el segundo cuadrante podemos determinar aquellas variables que dependen y se derivan principalmente de aquellas de influencia alta.
 - Solución analítica y creativa de problemas basados en la creatividad para el manejo efectivo de los mismos.
 - Capacidad de negociación con el tiempo que toma cada fase dependiendo de la organización.
 - Comunicación de apoyo basado en un estilo de comunicación con humor demostrando mayor flexibilidad.
- **Tercer Eje (Dependencia Baja):** En este cuadrante se ubican aquellas habilidades que no se considera importantes para el desempeño del Gerente.
 - Facultamiento y delegación con poder es decir que los empleados hagan lo que el directivo quiera.
 - Ganar poder e influencia persuadir a los colaboradores a seguir a su líder.
 - Comunicación de apoyo construyendo relaciones significativas con respeto y confianza.
 - Ganar poder e influencia basado en el principio de equidad con todos los empleados.
 - Innovación y creatividad aplicación de nuevos procesos para desarrollar productos.
 - Liderazgo con la capacidad de asumir riesgos procurando el crecimiento empresarial.
 - Manejo de conflictos se genera oportunidades de aquellos impactos negativos a los cuales la empresa se encuentra inmersa.
 - Motivación de los empleados a que disfruten el trabajo que ellos realizan.

- **Cuarto Eje (Dependencia Baja):** Se considera en este cuadrante aquellas habilidades que no se consideran importantes para el desempeño Gerencial.
 - Motivación de los empleados como gerente debe conocer todos los factores que motivan a cada uno de sus empleados.
 - Formación de equipos eficaces cooperación de cada uno de los esfuerzos individuales de los miembros.

SECTOR FARMACÉUTICO

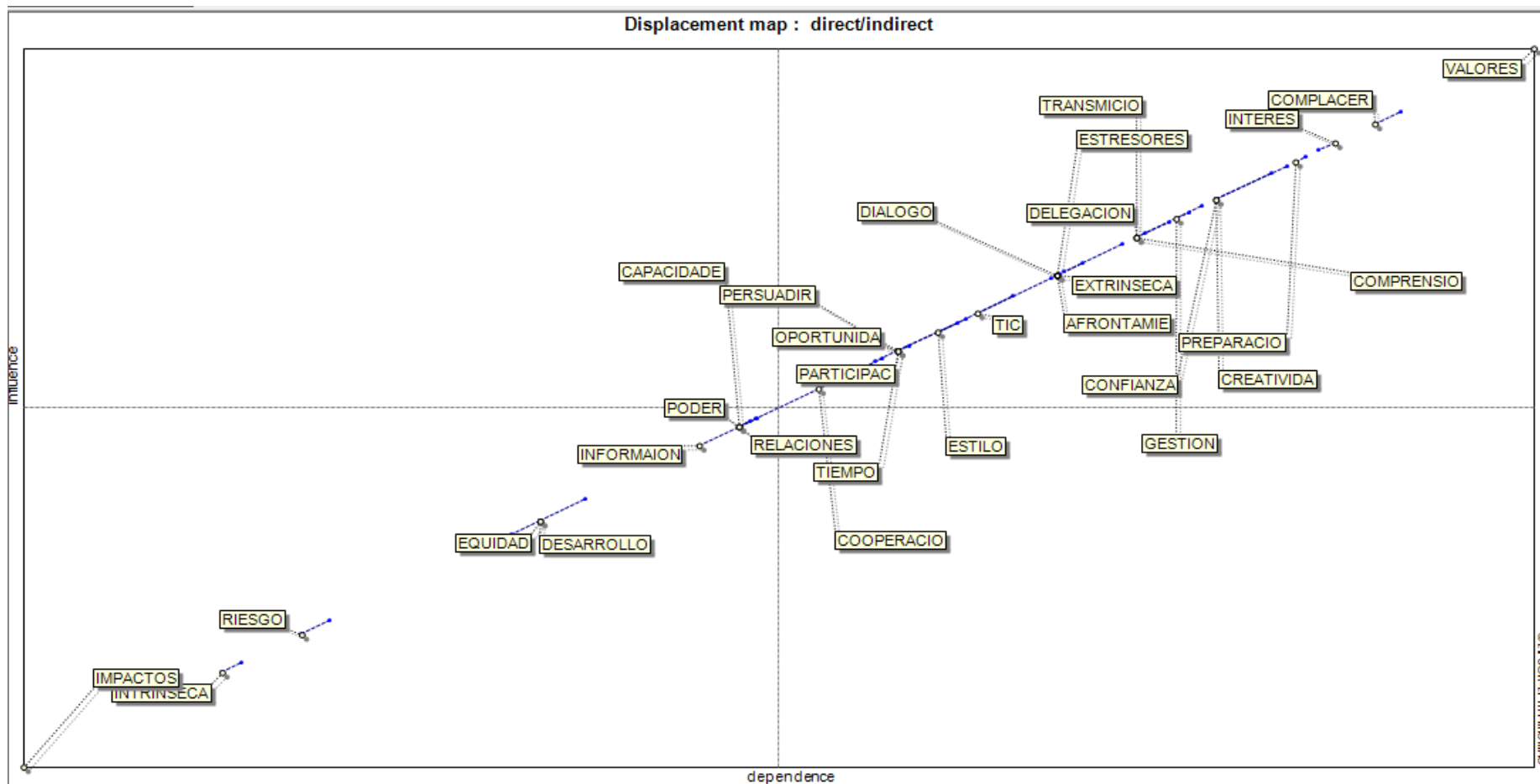


Gráfico N° 4 Farmacéutico
 Elaborado por : Las Autoras
 Fuente: MICMAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MICMAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Farmacéutico lo siguiente:

- **Primer Eje (Influencia Alta):** Mediante el análisis se determina que en este sector las habilidades gerenciales que se deben desarrollar y potencializar por los directivos para el mejoramiento de la gestión empresarial son:
 - Motivación de los empleados a través del conocimiento de valores e ideas del personal.
 - Manejo de conflictos a través de la cooperación para satisfacer las necesidades de la otra persona.
 - Solución analítica y creativa de problemas tomando en cuenta los intereses de los colaboradores.
 - Facultamiento y delegación mediante la delegación y responsabilidad transmitida a otra persona.
 - Liderazgo ayuda a los individuos a comprender y comprometerse con las actividades.
 - Manejo de estrés controlando adecuadamente aquellas situaciones personales, familiares, económicas.
 - Liderazgo mediante la transmisión de conocimientos por parte del líder orientando a los empleados a que comprendan la complejidad de situaciones para la toma de decisiones.
 - Motivación de los empleados extrínseca es decir por factores externos.
 - Manejo de estrés a través del afrontamiento de situaciones con una respuesta adecuada.
 - Solución analítica y creativa de problemas basados en la creatividad para el manejo efectivo de los mismos.

- Ganar poder e influencia con la confianza que inspire el directivo a los colaboradores.
 - Capacidad de Negociación con herramienta TIC para negociaciones internacionales.
 - Formación de equipos eficaces participación con los aportes de cada colaborador se puede obtener resultados altamente positivos.
 - Manejo de conflictos se genera oportunidades de aquellos impactos negativos a los cuales la empresa se encuentra inmersa.
- **Segundo Eje (Dependencia Alta):** En el segundo cuadrante podemos determinar aquellas variables que dependen y se derivan principalmente de aquellas de influencia alta.
 - Innovación y creatividad a través de la gestión de asignar y distribuir de recursos y actividades.
 - Comunicación de apoyo basado en un estilo de comunicación con humor demostrando mayor flexibilidad.
 - Capacidad de negociación con el tiempo que toma cada fase dependiendo de la organización.
 - Comunicación de apoyo construyendo relaciones significativas con respeto y confianza.
 - Formación de equipos eficaces participación con los aportes de cada colaborador se puede obtener resultados altamente positivos.
- **Tercer Eje (Dependencia Baja):** En este cuadrante se ubican aquellas habilidades que no se considera importantes para el desempeño del Gerente.
 - Facultamiento y delegación con poder es decir que los empleados hagan lo que el directivo quiera.

- Motivación de los empleados como gerente debe conocer todos los factores que motivan a cada uno de sus empleados.
 - Ganar poder e influencia basado en el principio de equidad con todos los empleados.
 - Innovación y creatividad aplicación de nuevos procesos para desarrollar productos.
 - Liderazgo con la capacidad de asumir riesgos procurando el crecimiento empresarial.
 - Manejo de conflictos se genera oportunidades de aquellos impactos negativos a los cuales la empresa se encuentra inmersa.
 - Motivación de los empleados a que disfruten el trabajo que ellos realizan.
- **Cuarto Eje (Dependencia Baja):** Se considera en este cuadrante aquellas habilidades que no se consideran importantes para el desempeño Gerencial.
 - Ganar poder e influencia persuadiendo atribuciones positivas sobre el líder.
 - Capacidad de negociación el líder cuenta con la capacidad de participar en una negociación.

SECTOR METALMECÁNICO

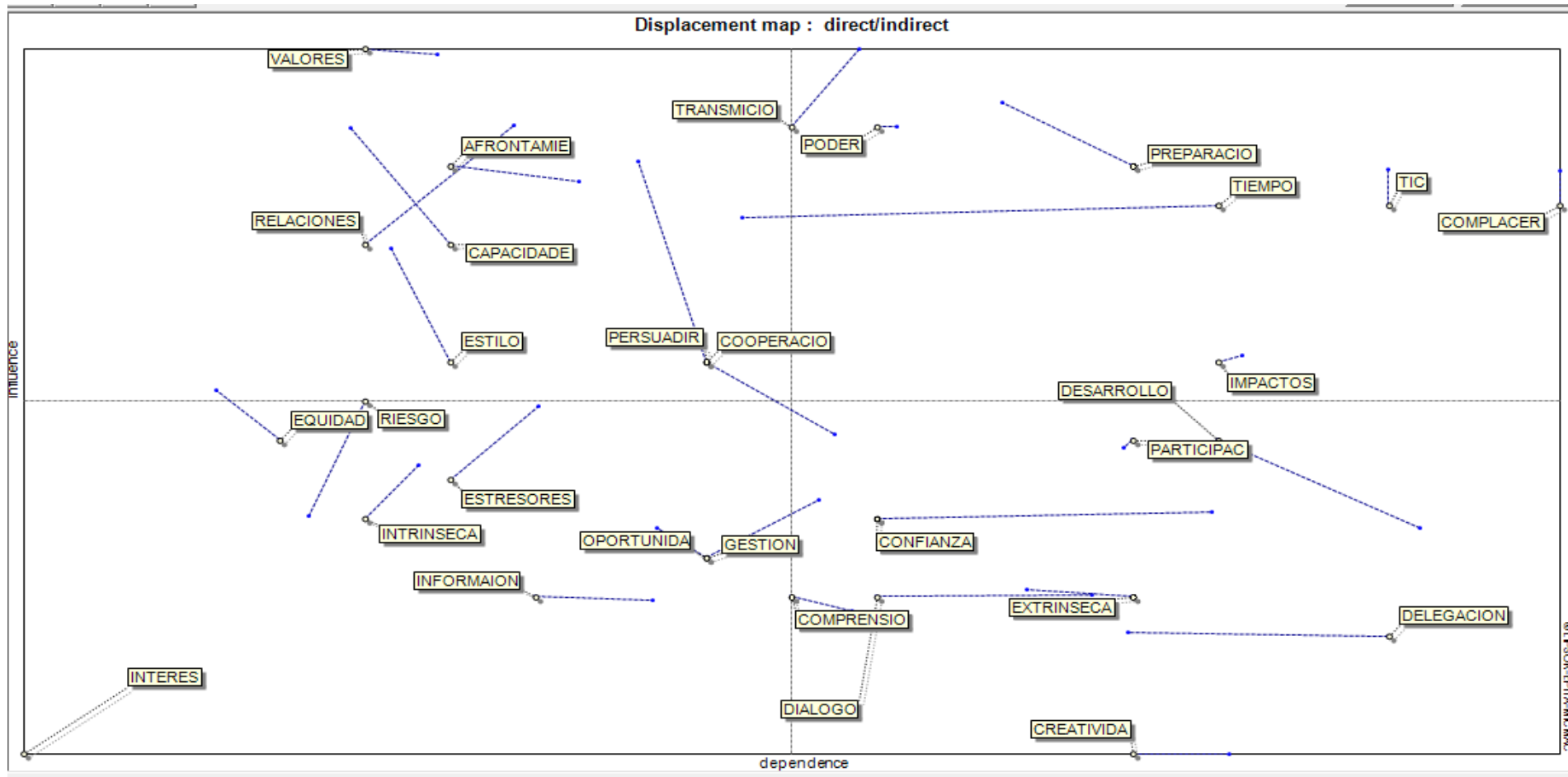


Gráfico N° 5 Metalmecánico
 Elaborado por : Las Autoras
 Fuente: MICMAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MICMAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Metalmecánico lo siguiente:

- **Primer Eje (Influencia Alta):** Mediante el análisis se determina que en este sector las habilidades gerenciales que se deben desarrollar y potencializar por los directivos para el mejoramiento de la gestión empresarial son:
 - Capacidad de Negociación con herramienta TIC para negociaciones internacionales.
 - Manejo de conflictos a través de la cooperación para satisfacer las necesidades de la otra persona.
 - Capacidad de negociación con el tiempo que toma cada fase dependiendo de la organización.
 - Manejo de estrés con la preparación adecuada para enfrentar diversas situaciones que ocasionen el desequilibrio emocional
 - Facultamiento y delegación con poder es decir que los empleados hagan lo que el directivo quiera.
 - Manejo de conflictos se genera oportunidades de aquellos impactos negativos a los cuales la empresa se encuentra inmersa.
 - Innovación y creatividad aplicación de nuevos procesos para desarrollar productos.

- **Segundo Eje (Dependencia Alta):** En el segundo cuadrante podemos determinar aquellas variables que dependen y se derivan principalmente de aquellas de influencia alta.
 - Formación de equipos eficaces participación con los aportes de cada colaborador se puede obtener resultados altamente positivos.

- Facultamiento participación con los aportes de cada colaborador se puede obtener resultados altamente positivos.
 - Ganar poder e influencia participación con los aportes de cada colaborador se puede obtener resultados altamente positivos.
 - Motivación a los empleados extrínseca es decir por factores externos.
 - Solución analítica y creativa de problemas basados en la creatividad para el manejo efectivo de los mismos.
 - Liderazgo ayuda a los individuos a comprender y comprometerse con las actividades.
 - Comunicación de Apoyo mediante el dialogo con respeto.
- **Tercer Eje (Dependencia Baja):** En este cuadrante se ubican aquellas habilidades que no se considera importantes para el desempeño del Gerente.
 - Innovación y creatividad a través de la gestión de asignar y distribuir de recursos y actividades.
 - Manejo de conflictos se genera oportunidades de aquellos impactos negativos a los cuales la empresa se encuentra inmersa.
 - Manejo de estrés controlando adecuadamente aquellas situaciones personales, familiares, económicas.
 - Motivación de los empleados como gerente debe conocer todos los factores que motivan a cada uno de sus empleados.
 - Motivación de los empleados a que disfruten el trabajo que ellos realizan.
 - Liderazgo con la capacidad de asumir riesgos procurando el crecimiento empresarial.
 - Solución analítica y creativa de problemas tomando en cuenta los intereses de los colaboradores.
 - Liderazgo con la capacidad de asumir riesgos procurando el crecimiento empresarial.

- **Cuarto Eje (Dependencia Baja):** Se considera en este cuadrante aquellas habilidades que no se consideran importantes para el desempeño Gerencial.
 - Formación de equipos eficaces cooperación de cada uno de los esfuerzos individuales de los miembros.
 - Ganar poder e influencia persuadiendo atribuciones positivas sobre el líder.
 - Capacidad de negociación el líder cuenta con la capacidad de participar en una negociación.
 - Comunicación de apoyo basado en un estilo de comunicación con humor demostrando mayor flexibilidad.
 - Manejo de estrés a través del afrontamiento de situaciones con una respuesta adecuada.
 - Comunicación de Apoyo construyendo relaciones significativas con respeto y confianza.
 - Motivación de los Empleados a través del conocimiento de valores e ideas del personal.
 - Liderazgo mediante la transmisión de conocimientos por parte del líder orientando a los empleados a que comprendan la complejidad de situaciones para la toma de decisiones

SECTOR PETROQUÍMICO

Displacement map : direct/indirect

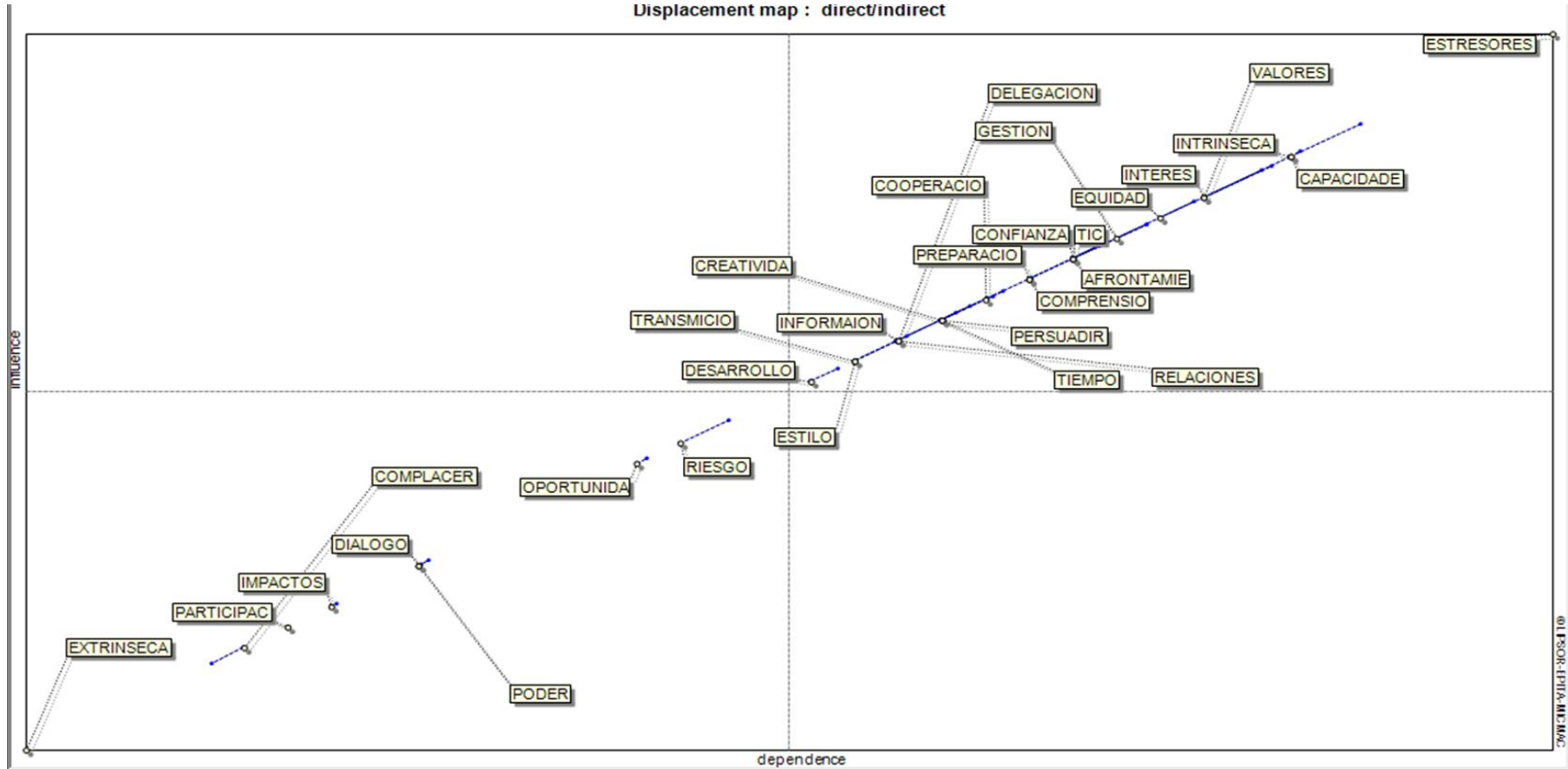


Gráfico N° 6 Sector Petroquímico
 Elaborado por : Las Autoras
 Fuente: MICMAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MICMAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Petroquímico lo siguiente:

Primer cuadrante (Influencia Alta): Este sector refleja los factores que influyen directamente en el perfil de habilidades del Gerente en el sector petroquímico, por lo tanto los empresarios deberán requerir de estas habilidades para el manejo apto en sus empresas. Tales como:

- El manejo de estrés, mediante el buen manejo de las dificultades que se presenten dentro de la empresa el directivo tendrá el menor porcentaje ante ser víctima de un agente estresor.
- Motivación de empleados, una habilidad que genera contribuciones dentro de la empresa ya que la motivación intrínseca contribuye a que el individuo se divierta y disfrute de la creatividad al hacer el trabajo respecto a esto da como resultado la felicidad entre los empleados debido a la satisfacción laboral.
- Solución analítica y creativa de problemas mediante la cual el directivo muestra interés al aprender a buscar soluciones creativas, soluciones a fondo para que de la misma manera se solucione el problema desde la raíz y no vuelva a ocurrir, ya que de lo contrario sino se empieza por cambiar la manera de solucionar los problemas seguirán ocurriendo varias veces.
- Ganar poder e influencia mediante la equidad la cual permite evaluar, intercambiar y mantener una relación conjunta con los líderes.
- Innovación y creatividad son procesos que permiten al nivel gerencial utilizar sus capacidades de gestión para asignar y distribuir los recursos y las actividades de la empresa adecuadamente.
- Capacidad de negociación, habilidad de la cual el nivel gerencial obtiene grandes oportunidades para las empresas mediante las tecnologías de información (TIC).

- Formación de equipos eficaces una habilidad que consiste en la conformación de equipos de trabajo comprendidas por cada colaborador para hacer frente al alcance de los objetivos en común.
- Liderazgo una habilidad de importancia donde los líderes comprenden la complejidad y visión de las situaciones, con el fin de construir decisiones que les permitan aprender de sus vivencias y ser creativos e innovadores al momento de resolver los problemas.

Segundo cuadrante (Dependencia Alta): En esta sección se especifica las habilidades que dependen directamente de aquellas que tienen una influencia alta, lo que indica éstas se derivan de los principales factores:

- Comunicación de apoyo seleccionada como una habilidad por su capacidad específica para establecer una comunicación apropiada y promover las relaciones sociales como el estilo asertivo, la empatía y el consenso o la participación democrática.

Tercer cuadrante (Dependencia Baja): Las habilidades que establecen una dependencia baja son aquellas que no son consideradas importantes para el perfil del gerente del sector de petroquímicos:

- Manejo de conflictos, una habilidad que describe el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.
- Liderazgo, donde el líder de hoy debe ser un hombre visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa.
- Comunicación de apoyo se maneja dentro de los grupos de trabajo establecidos por alta gerencia en la cual las relaciones entre los miembros se convierte en una comunicación positiva mediante el diálogo que se establezca en el mismo.

- Manejo de conflictos, habilidad en la cual los gerentes afrontan impactos que se dan por las soluciones dadas a los conflictos que se emitieron en la organización.
- Motivación de los empleados de manera extrínseca solo puede ser impulsada por fuentes externas, como las recompensas.

Cuarto cuadrante (Dependencia Baja): Las habilidades que establecen una dependencia baja son aquellas que no son consideradas importantes para para el perfil del gerente del sector de petroquímicos:

- Innovación y creatividad a través del apoyo y la colaboración de los empleados, se impulsa la innovación de nuevos productos, la alta dirección motiva a sus colaboradores a compartir ideas, la confianza es esencial ya que permite mejorar la comunicación el intercambio de autoconocimiento para el desarrollo de innovaciones.
- Solución analítica y creativa de problemas, la creatividad, es uno de los elementos más importantes que tiene el hombre, para mejorar de manera efectiva el desarrollo de sus habilidades directivas, y la solución de problemas en todas las etapas de su vida social y profesional.
- Liderazgo, un líder debe aprender a guiar y a transmitir a sus colaboradores ideas que permitan hacerles crecer para el beneficio de la organización.

SECTOR TECNOLÓGICO

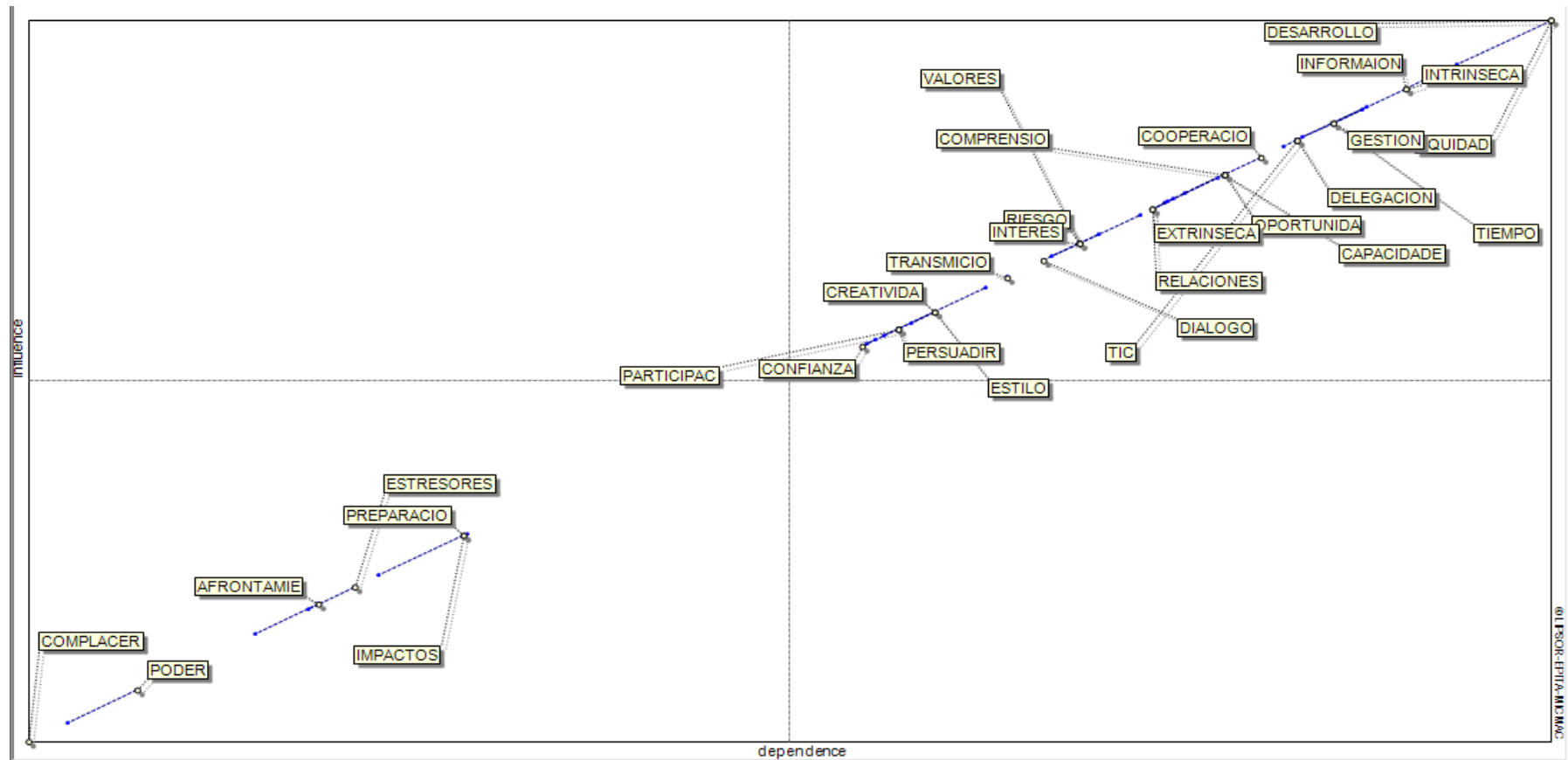


Gráfico N° 7 Tecnología
 Elaborado por: Las Autoras
 Fuente: MICMAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MICMAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Tecnológico lo siguiente:

Primer cuadrante (Influencia Alta): Este sector refleja los factores que influyen directamente en el perfil de habilidades del Gerente en el sector tecnológico, por lo tanto los empresarios deberán requerir de estas habilidades para el manejo apto en sus empresas:

- Solución analítica y creativa de problemas, mediante la cual el directivo muestra interés al aprender a buscar soluciones creativas, soluciones a fondo para que de la misma manera se solucione el problema desde la raíz y no vuelva a ocurrir, ya que de lo contrario sino se empieza por cambiar la manera de solucionar los problemas seguirán ocurriendo varias veces.
- Manejo de conflictos, habilidad de la cual se obtienen dimensiones del comportamiento de los miembros de los cuales se obtienen oportunidades para buscar soluciones efectivas a los conflictos.
- Motivación de los empleados, una habilidad que genera contribuciones dentro de la empresa ya que la motivación intrínseca contribuye a que el individuo se divierta y disfrute de la creatividad al hacer el trabajo respecto a esto da como resultado la felicidad entre los empleados debido a la satisfacción laboral, de manera extrínseca solo puede ser impulsada por fuentes externas, como las recompensas.
- Comunicación de apoyo, seleccionada como una habilidad por su capacidad específica para establecer una comunicación apropiada y promover las relaciones sociales como el estilo asertivo, la empatía y el consenso o la participación democrática.
- Ganar poder e influencia, mediante la equidad la cual permite evaluar, intercambiar y mantener una relación conjunta con los líderes.

- Facultamiento y delegación, el facultar o delegar conlleva a la cooperación y trabajo en equipo mientras que el poder lleva a la competencia entre las personas.
- Formación de equipos eficaces, una habilidad que consiste en la conformación de equipos de trabajo comprendidas por cada colaborador para hacer frente al alcance de los objetivos en común.
- Innovación y creatividad son procesos que permiten al nivel gerencial utilizar sus capacidades de gestión para asignar y distribuir los recursos y las actividades de la empresa adecuadamente.
- Capacidad de negociación, habilidad de la cual el nivel gerencial obtiene grandes oportunidades para las empresas mediante las tecnologías de información (TIC).
- Formación de equipos eficaces una habilidad que consiste en la conformación de equipos de trabajo comprendidas por cada colaborador para hacer frente al alcance de los objetivos en común.
- Liderazgo, el líder hace las veces de un maestro, guía o facilitador responsable, orientado a que los colaboradores comprendan la complejidad y visión de las situaciones, con el fin de construir decisiones que les permitan aprender de sus vivencias y ser creativos e innovadores al momento de resolver los problemas.

Segundo cuadrante (Dependencia Alta): En esta sección se especifica las habilidades que dependen directamente de aquellas que tienen una influencia alta, lo que indica éstas se derivan de los principales factores:

- Comunicación de apoyo, seleccionada como una habilidad por su capacidad específica para establecer una comunicación de relaciones sociales como el estilo asertivo.

Tercer cuadrante (Dependencia Baja): Las habilidades que establecen una dependencia baja son aquellas que no son consideradas importantes para el perfil del gerente del sector tecnológico:

- Manejo de estrés, mediante el buen manejo de las dificultades que se presenten dentro de la empresa el directivo tendrá el menor porcentaje ante ser víctima de un agente estresor.
- Manejo de conflictos, habilidad en la cual los gerentes afrontan impactos que se dan por las soluciones dadas a los conflictos que se emitieron en la organización.
- Facultamiento y delegación, habilidad donde el poder se desenvuelve por la competencia entre los miembros de la organización.

Cuarto cuadrante (Dependencia Baja): Las habilidades que establecen una dependencia baja son aquellas que no son consideradas importantes para para el perfil del gerente del sector tecnológico:

- Formación de equipos eficaces, grupos de trabajos establecidos por alta gerencia en la cual la participación de los miembros son importantes ya que permite contribuir de manera eficaz dentro de la empresa.

SECTOR TEXTIL

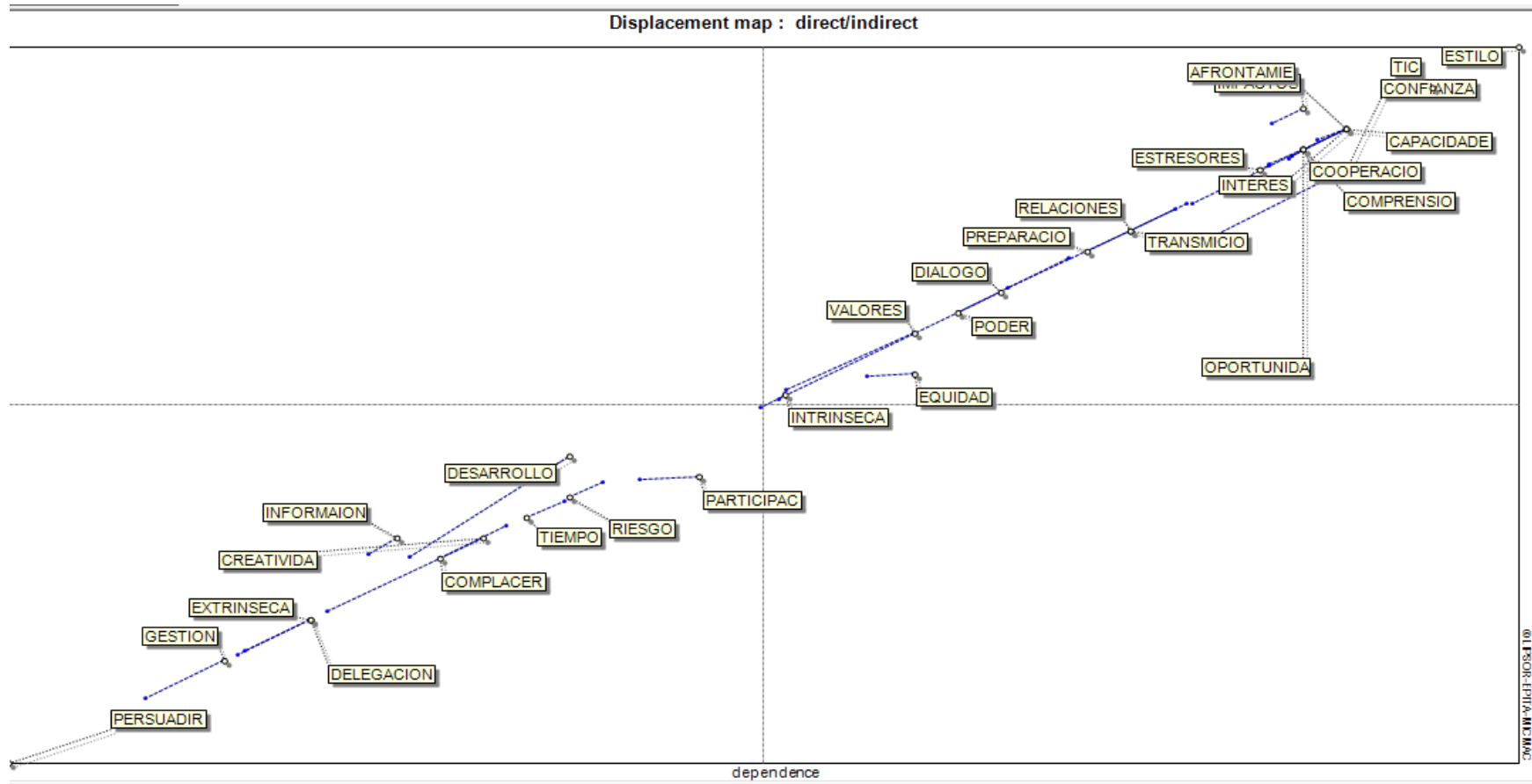


Gráfico N° 8 Textil
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: MICMAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MICMAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Textil lo siguiente:

Primer cuadrante (Influencia Alta): Este sector refleja los factores que influyen directamente en el perfil de habilidades del Gerente en el sector textil, por lo tanto los empresarios deberán requerir de estas habilidades para el manejo apto en sus empresas:

- Solución analítica y creativa de problemas, mediante la cual el directivo muestra interés al aprender a buscar soluciones creativas, soluciones a fondo para que de la misma manera se solucione el problema desde la raíz y no vuelva a ocurrir, ya que de lo contrario sino se empieza por cambiar la manera de solucionar los problemas seguirán ocurriendo varias veces
- Manejo de estrés, mediante el buen manejo de las dificultades que se presenten dentro de la empresa el directivo tendrá el menor porcentaje ante ser víctima de un agente estresor.
- Manejo de conflictos, habilidad de la cual se obtienen dimensiones del comportamiento de los miembros de los cuales se obtienen oportunidades para buscar soluciones efectivas a los conflictos.
- Motivación de los empleados una habilidad que genera contribuciones dentro de la empresa ya que la motivación intrínseca contribuye a que el individuo se divierta y disfrute de la creatividad al hacer el trabajo respecto a esto da como resultado la felicidad entre los empleados debido a la satisfacción laboral, de manera extrínseca solo puede ser impulsada por fuentes externas, como las recompensas.
- Comunicación de apoyo, las habilidades relacionadas a la comunicación se consideran aquellas conductas aprendidas y que dirigen a las metas para interactuar y funcionar de manera eficaz en un grupo de trabajo.

- Ganar poder e influencia, los líderes gestionan activamente las emociones de los seguidores a través de estrategias de gestión de emociones personales, tales conductas de líder se convierten en una pieza integral de información que los seguidores utilizan para evaluar, intercambiar y mantener esa relación con sus líderes.
- Facultad y delegación, habilidad donde el poder se desenvuelve por la competencia entre los miembros de la organización.
- Innovación y creatividad, son procesos que permiten al nivel gerencial utilizar sus capacidades de gestión para asignar y distribuir los recursos y las actividades de la empresa adecuadamente.
- Capacidad de negociación, habilidad de la cual el nivel gerencial obtiene grandes oportunidades para las empresas mediante las tecnologías de información (TIC).
- Liderazgo, un líder debe aprender a guiar y a transmitir a sus colaboradores ideas que permitan hacerles crecer para el beneficio de la organización.

Segundo cuadrante (Dependencia Alta): En esta sección se especifica las habilidades que dependen directamente de aquellas que tienen una influencia alta, lo que indica éstas se derivan de los principales factores:

- Motivación de los empleados, una habilidad que genera contribuciones dentro de la empresa ya que la motivación intrínseca contribuye a que el individuo se divierta y disfrute de la creatividad al hacer el trabajo respecto a esto da como resultado la felicidad entre los empleados debido a la satisfacción laboral.

Tercer cuadrante (Dependencia Baja): Las habilidades que establecen una dependencia baja son aquellas que no son consideradas importantes para el perfil del gerente del sector textil:

- Solución analítica y creativa de problemas, mediante la cual el directivo muestra interés al aprender a buscar soluciones creativas, soluciones a fondo para que de la misma manera se solucione el problema desde la raíz y no

vuelva a ocurrir, ya que de lo contrario sino se empieza por cambiar la manera de solucionar los problemas seguirán ocurriendo varias veces.

- Manejo de conflictos habilidad en la cual los gerentes afrontan impactos que se dan por las soluciones dadas a los conflictos que se emitieron en la organización.
- Motivación de los empleados de manera extrínseca solo puede ser impulsada por fuentes externas, como las recompensas.
- Ganar poder e influencia, mediante la equidad la cual permite evaluar, intercambiar y mantener una relación conjunta con los líderes.
- Facultamiento y delegación, facultar o delegar conlleva a la cooperación y trabajo en equipo mientras que el poder lleva a la competencia entre las personas.
- Formación de equipos eficaces, grupos de trabajos establecidos por alta gerencia en la cual la participación de los miembros son importantes ya que permite contribuir de manera eficaz dentro de la empresa.
- Innovación y creatividad, son procesos que permiten al nivel gerencial utilizar sus capacidades de gestión para asignar y distribuir los recursos y las actividades de la empresa adecuadamente.
- Capacidad de negociación, habilidad de la cual el nivel gerencial obtiene grandes oportunidades para las empresas mediante las tecnologías de información (TIC).
- Liderazgo, donde el líder de hoy debe ser un hombre visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa.

SECTOR TURISTICO

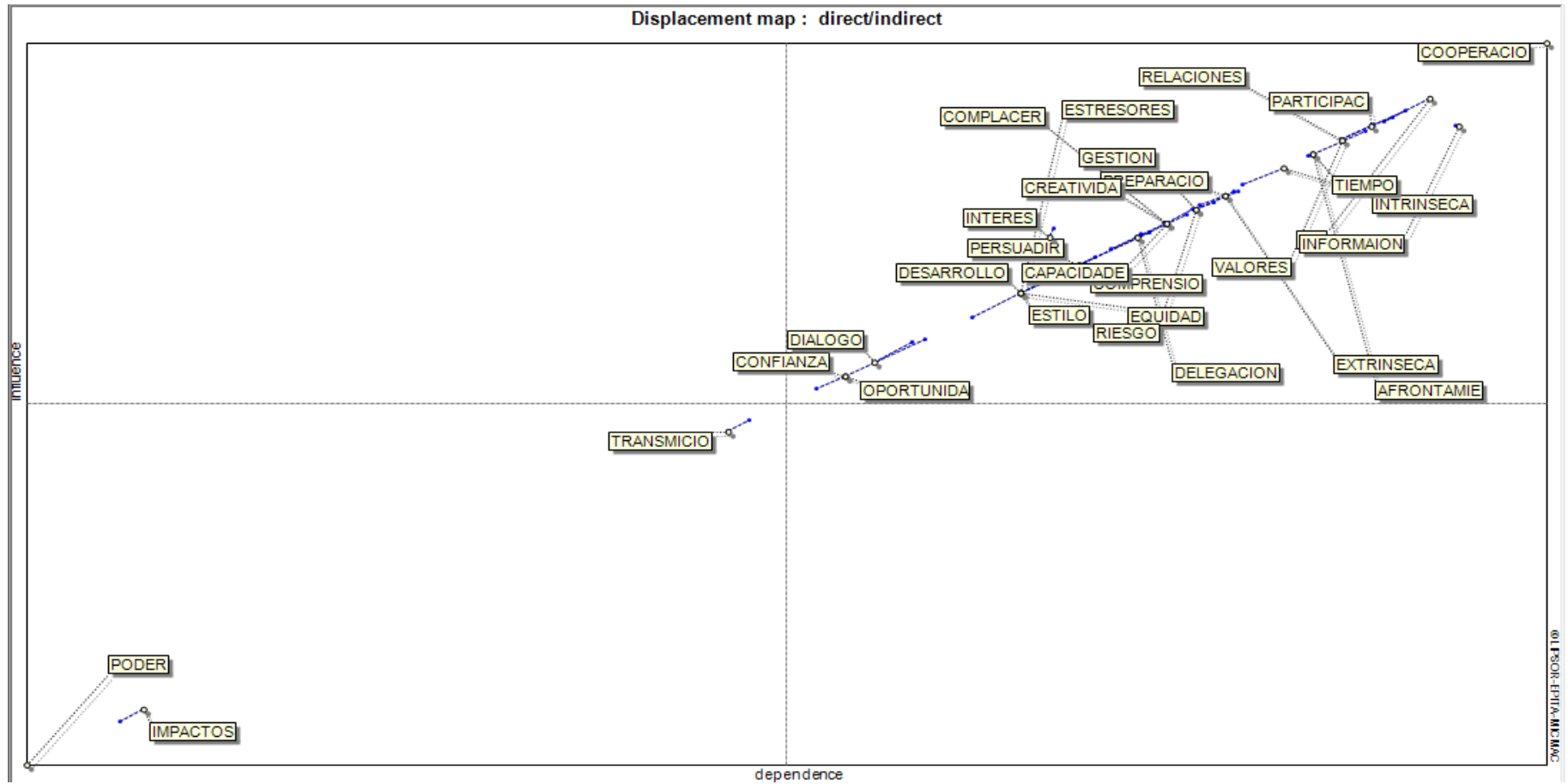


Gráfico N° 9 Turismo
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: MICMAC

Análisis e Interpretación

El análisis prospectivo a través del gráfico obtenido en el programa MICMAC muestra cuatro áreas de los niveles de influencia y dependencia, se determina en el sector Turismo lo siguiente:

Primer cuadrante (Influencia Alta): Este sector refleja los factores que influyen directamente en el perfil de habilidades del Gerente en el sector turístico, por lo tanto los empresarios deberán requerir de estas habilidades para el manejo apto en sus empresas:

- Solución analítica y creativa de problemas, mediante la cual el directivo muestra interés al aprender a buscar soluciones creativas, soluciones a fondo para que de la misma manera se solucione el problema desde la raíz y no vuelva a ocurrir, ya que de lo contrario sino se empieza por cambiar la manera de solucionar los problemas seguirán ocurriendo varias veces.
- Manejo de estrés, mediante el buen manejo de las dificultades que se presenten dentro de la empresa el directivo tendrá el menor porcentaje ante ser víctima de un agente estresor.
- Manejo de conflictos, habilidad de la cual se obtienen dimensiones del comportamiento de los miembros de los cuales se obtienen oportunidades para buscar soluciones efectivas a los conflictos.
- Motivación de los empleados, una habilidad que genera contribuciones dentro de la empresa ya que la motivación intrínseca contribuye a que el individuo se divierta y disfrute de la creatividad al hacer el trabajo respecto a esto da como resultado la felicidad entre los empleados debido a la satisfacción laboral, de manera extrínseca solo puede ser impulsada por fuentes externas, como las recompensas.
- Comunicación de apoyo, las habilidades relacionadas a la comunicación se consideran aquellas conductas aprendidas y que dirigen a las metas para interactuar y funcionar de manera eficaz en un grupo de trabajo.

- Ganar poder e influencia, los líderes gestionan activamente las emociones de los seguidores a través de estrategias de gestión de emociones personales, tales conductas de líder se convierten en una pieza integral de información que los seguidores utilizan para evaluar, intercambiar y mantener esa relación con sus líderes.
- Facultamiento y delegación, el facultar o delegar conlleva a la cooperación y trabajo en equipo mientras que el poder lleva a la competencia entre las personas.
- Formación de equipos eficaces, grupos de trabajos establecidos por alta gerencia en la cual la participación de los miembros son importantes ya que permite contribuir de manera eficaz dentro de la empresa.
- Innovación y creatividad son procesos que permiten al nivel gerencial utilizar sus capacidades de gestión para asignar y distribuir los recursos y las actividades de la empresa adecuadamente.
- Capacidad de negociación, habilidad de la cual el nivel gerencial obtiene grandes oportunidades para las empresas mediante las tecnologías de información (TIC).
- Liderazgo, el líder hace las veces de un maestro, guía o facilitador responsable, orientado a que los colaboradores comprendan la complejidad y visión de las situaciones, con el fin de construir decisiones que les permitan aprender de sus vivencias y ser creativos e innovadores al momento de resolver los problemas.

Tercer cuadrante (Dependencia Baja): Las habilidades que establecen una dependencia baja son aquellas que no son consideradas importantes para el perfil del gerente del sector de turístico:

- Facultamiento y delegación, habilidad donde el poder se desenvuelve por la competencia entre los miembros de la organización.
- Liderazgo, un líder debe aprender a guiar y a transmitir a sus colaboradores ideas que permitan hacerles crecer para el beneficio de la organización.

GRAFICO GENERAL

ANALISIS SECTORIAL

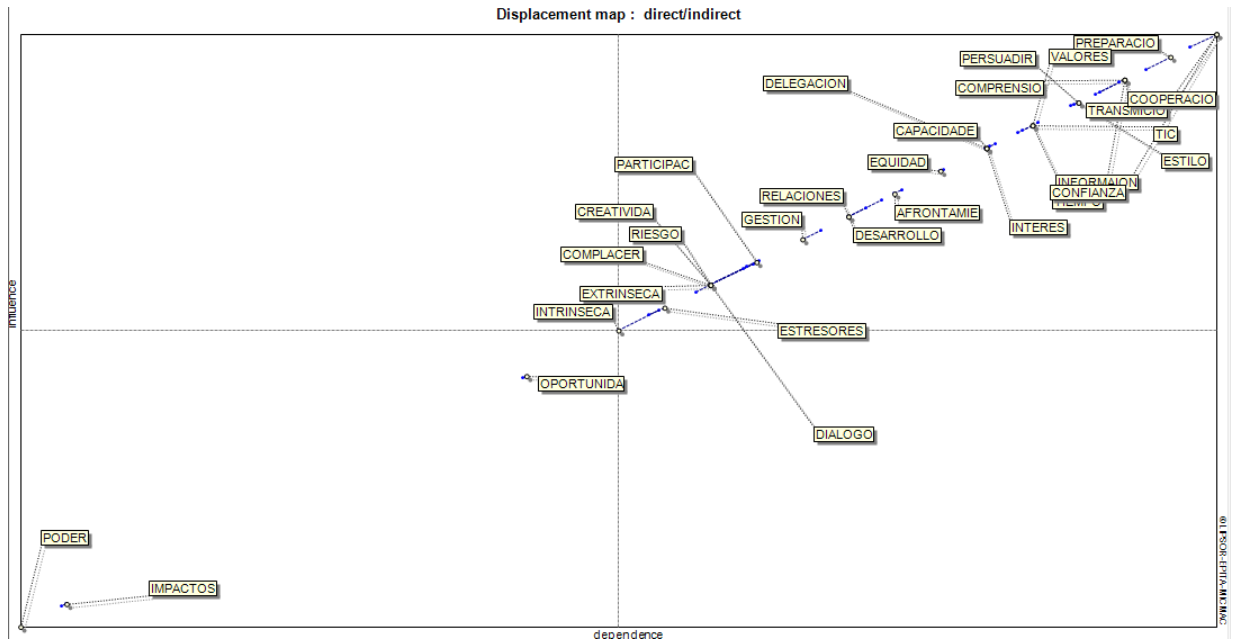


Gráfico N° 10 Grafico General
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: MIMAC

ANÁLISIS GENERAL

Primer cuadrante (Influencia Alta): Refleja los factores que influyen directamente en el perfil de las habilidades del Gerente dentro de los sectores productivos, por lo tanto los empresarios deberán requerir de estas habilidades para el desarrollo eficaz de su organización.

MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS – Información

El nivel gerencial para que pueda motivar a los empleados necesita estar informado y abierto a la educación, se puede argumentar que uno de los poderes de incentivo más importantes es dejar que los empleados se mejoren a sí mismos, el éxito de los empleados está conectado a ser administrados de la manera correcta y motivados al compromiso, eficiencia y productividad.

LIDERAZGO – Transmisión

Una habilidad de importancia donde los líderes comprenden la complejidad y visión de las situaciones, con el fin de construir decisiones que les permitan aprender de sus vivencias y ser creativos e innovadores al momento de resolver los problemas, un líder debe aprender a guiar y a transmitir a sus colaboradores ideas que permitan hacerles crecer para el beneficio de la organización.

MANEJO DE ESTRÉS – Preparación

Una habilidad que debe ser esencial para el manejo de este problema ya que el estrés se origina por una serie de situaciones negativas que pueden ser problemas de salud, familia, trabajo entre otros todas estas situaciones son generadores de estresores pero también son las personas las encargadas de generar estrés al no encontrarse preparadas para afrontar este tipo de situaciones.

GANAR PODER E INFLUENCIA – Confianza

Cuando los líderes gestionan activamente las emociones de los seguidores a través de estrategias de gestión de emociones personales, tales conductas de líder se convierten en una pieza integral de información que los seguidores utilizan para evaluar, intercambiar y mantener esa relación con sus líderes y de esa manera general una confianza dentro de la empresa.

LIDERAZGO – Comprensión

Aquí el líder hace las veces de un maestro, guía o facilitador responsable, orientado a que los colaboradores comprendan la complejidad y visión de las situaciones, con el fin de construir decisiones que les permitan aprender de sus vivencias y ser creativos e innovadores al momento de resolver los problemas.

COMUNICACIÓN DE APOYO – Estilo

Una habilidad de gran importancia mediante el uso del humor en la comunicación permite crear ambientes más agradables y favorecer las relaciones grupales, aquellas personas que tienen un estilo de comunicación orientado al humor muestran mayor flexibilidad. Se ha demostrado que aquellos jefes y supervisores que se expresan con un cierto grado de humor son vistos como más efectivos.

GANAR PODER E INFLUENCIA – Persuadir

Cuando los seguidores hacen atribuciones positivas sobre el líder y sienten una sensación de obligación basada en expectativas, se crea un sentido de obligación a través del comportamiento de líder solidario de reformular las molestias del lugar de trabajo. Cuando los líderes gestionan activamente las emociones de los seguidores a través de estrategias de gestión de emociones personales, tales conductas de líder se convierten en una pieza integral de información que los seguidores utilizan para evaluar, intercambiar y mantener esa relación con sus líderes.

MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS – Valores

La motivación como la participación y el compromiso activo de una persona para lograr los resultados prescritos. Con esto podemos decir que la motivación es fundamental para que las organizaciones funcionen de manera correcta. Si no existe motivación los empleados no pueden ofrecer lo mejor de sí mismos y el rendimiento de la empresa es menos eficiente, aporta que la motivación es la estrategia de asignar a los ejecutivos que son capaces de estimular la motivación de los empleados, en otras palabras, los líderes, para el personal administrativo es una estrategia efectiva en la gestión de la motivación.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Para la realización de una negociación un líder se basa en un proceso de negociación que pueden desarrollarse haciendo uso de las tecnologías de información TIC con

una intensidad y frecuencia que dependerá de las necesidades y preferencias de la organización. No obstante, este tipo de herramientas mejoran considerablemente las relaciones comerciales en un tiempo considerable de las organizaciones que realizan procesos de importación y/o exportación.

SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS - Intereses

La habilidad del nivel gerencial se basa en el aprendizaje que poseen al buscar soluciones creativas, soluciones a fondo para que de la misma manera se solucione el problema desde la raíz y no vuelva a ocurrir, ya que de lo contrario sino se empieza por cambiar la manera de solucionar los problemas seguirán ocurriendo varias veces. La creatividad, es uno de los elementos más importantes que tiene el hombre, para mejorar de manera efectiva el desarrollo de sus habilidades directivas, y la solución de problemas en todas las etapas de su vida social y profesional.

FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN

El saber facultar o delegar conlleva a la cooperación y trabajo en equipo, mientras que el poder lleva a la competencia entre las personas.

FORMULACIÓN DE EQUIPOS EFICACES

La conformación de los equipos de trabajo se basa en las habilidades comprendidas por cada colaborador para hacer frente al alcance de los objetivos en común, desarrollar tareas conjuntas, ayudar a aumentar la calidad de trabajo, evitar obstáculos, innovar, atraer recursos, generar oportunidades y explorar las posibilidades en el cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.

6. MODELO DE HABILIDADES GERENCIALES

El modelo de habilidades gerenciales parte del análisis prospectivo de las industrias, de lo cual se obtienen las principales características que forman parte del perfil gerencial que requieren las empresas de la Provincia de Tungurahua.

Competencias y habilidades imprescindibles

- Motivación de Empleados
- Liderazgo
- Manejo de Estrés
- Ganar Poder e Influencia
- Comunicación de Apoyo
- Capacidad de Negociación
- Solución Analítica y Creativa De Problemas
- Facultamiento y Delegación
- Formulación de Equipos Eficaces

Competencias y habilidades básicas

- Manejo de Conflictos
- Innovación y Creatividad

Proceso de formación de habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales obtenidas mediante un análisis prospectivo obteniendo resultados a través de los instrumentos implementados en los sectores productivos de Tungurahua, obtuvimos datos de los cuales observamos que en ciertos sectores como en el alimentos, farmacéutico, tecnología y turismo las habilidades mencionadas se establecen como principales para ejercer funciones empresariales dentro de estos, de igual forma existen sectores donde solo se requieren ciertas habilidades para desarrollarlas a nivel directivo como en el sector textil, calzado, petroquímico y agroforestal y por ultimo tenemos el sector metalmecánico en el cual se visualiza que las habilidades gerenciales se encuentra con gran dispersión en el cual analizamos que este sector es el que menos requiere de ciertas habilidades para ser eficientes dentro de su empresa.

Dentro del análisis prospectivo tenemos las habilidades que se forman mediante capacitaciones como el manejo del estrés, manejo de conflictos, comunicación de apoyo, innovación y creatividad y la formación de equipos eficaces son habilidades que se desarrollan mediante cursos de capacitación que se otorgan con la finalidad de preparar al nivel gerencial ante las prospectiva a la cual se va a tener que enfrentar.

Las habilidades gerenciales que se adquieren a través de una formación académica podemos destacar la solución analítica y creativa de problemas, motivación de empleados, ganar poder e influencia, facultamiento y delegación, capacidad de negociación y liderazgo, habilidades obtenidas mediante un aprendizaje consecuente en el cual se adquiere conocimientos profundos de cada habilidad para ser desarrollada dentro de cada organización con la finalidad de que contribuya a una mejora en la empresa.

7. CONCLUSIONES

Se ha identificado bajo la aplicación de la encuesta a directivos de distintas empresas en los sectores productivos de Tungurahua y análisis prospectivo aquellas habilidades primordiales con las cuales los gerentes deberán trabajar a lo largo de su gestión directiva identificando la diferencia en cada uno de los sectores.

Conceptualizamos habilidades personales, interpersonales y grupales, de esta manera construimos un modelo de habilidades gerenciales basado en distintos aportes científicos.

Analizamos cada una de las habilidades gerenciales que aplican los sectores productivos pudimos identificar en todos los sectores la motivación a los empleados, el manejo de estrés es una de las principales habilidades aplicadas de los sectores Textil, Turismo Agroforestal Petroquímico y Alimentos así como la innovación y la creatividad, la solución analítica y creativa de problemas es otra habilidad que se encuentra presente como primordial en todos los sectores, la industria de Alimentos y Metalmecánica aplican la capacidad de negociación como la principal habilidad, en los sectores Calzado y Metalmecánica encontramos el facultamiento y delegación a su vez la habilidad de ganar poder e influencia.

La prospectiva nos ha permitido determinar las habilidades esenciales que permiten la gestión de los directivos en cada uno de los sectores, identificando también aquellas no aplicadas o con poca relevancia según el sector.

8. RECOMENDACIONES

Como se ha identificado la motivación de los empleados por medio de la información el gerente debe estar informado de todo aquello que motiva a cada uno de sus colaboradores para poder trabajar de forma precisa en cada uno de ellos, su rol de líder debe estar basado en la transmisión de sus conocimientos a sus empleados ser un guía que permitirá posteriormente que ellos actúen bajo sus enseñanzas, debe fomentar una comunicación que en ciertos casos requiera un poco de humor y de tal manera va a crear una mayor confianza con los colaboradores siempre manteniendo la línea de respeto.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aburto, I., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Araujo, M., & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 132-147.
- Aroca Llerena, M. (2014). *Las Habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de Calzado Gamos*. Ambato .
- Arroyo Tobar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota: Eco Ediciones.
- Barreto , N., & Thais , T. (2015). Perfil del emprendedor rural: propuesta bajo enfoque de competencias. *ANALES UNIVERSIDAD METROPOLITANA*, 34.
- Barreto , N., & Thais, T. (2015). Perfil de Emprendedor Rural: Enfoque bajo competencias. *Anales*, 34.
- Barreto , N., & Thais, T. (2015). Perfil del emprendedor rural propuesta de enfoque de competencias. *Anales*, 34.
- Charaja, Y., & Manami, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo . *Comunicación*, 05-13.
- Chavez Hernandez, N., & Torres Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, 16.
- Desarrollo, S. N. (2013-2017). *Agenda Zonal ZONA 3*. Ecuador : Ediecuatorial.
- Dos Santos , E., & Honorio, L. (2014). Management competencies in a network of pharmacies in the state of minas gerais. *Alcance*, 25.
- Ecuador, P. (s.f.). *PROECUADOR*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec
- EKOS, R. (2018). ECUADOR PRODUCTIVO . *REVISTA EKOS*, 63.
- Escobar, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? . *Estudios Gerenciales*, 31-55.
- Esquivel, J., Bautista, F., & Esquivel, A. (2009). La Relación entre Conflictos y Poder. *Revista Paz y Conflictos*, 15-18.

- Financiera, C. N. (Septiembre de 2017). Obtenido de Ficha Sectorial Explotación de Viveros forestales y madera en pie: www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Viveros-y-Madera-en-Pie.pdf
- Galdeano, C., & Valiente, A. (2010). Competencias profesionales. *Educación química*, 28-32.
- Leyva Carreras, A., Lopez de Cosio, J., Nuño de la Parra, J., & Cavazos Arrollo, J. (2014). *Habilidades Empresariales en la competitividad de las PYME'S* . Mexico: UNISON .
- Little, L., Gooty, J., & Williams , M. (2015). The role of leader emotion management in leader–member. *Elsevier*, 13.
- Markaki , E., Sakas , D., & Chadjipantelis, T. (2013). Communication Management In Business. *Elsevier*, 8.
- Masabanda, S. M. (2017). *Lineamientos para el fomento de competencias desde una perspectiva del Plan Nacional del Buen Vivir*. Ambato .
- Moreno Jimenez , B., Blanco Donoso , L., Aguirre Camacho, A., De Rivas , S., & Herrero , M. (2014). Habilidades sociales para las nuevas organizaciones. *Psicología Conductual*, 19 .
- Muñoz, J., & Calderón, G. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 131-154.
- Naranjo Arango, R. (2014). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*, 29 .
- Noor Awani, M., Dean, D., & Cohen, D. (2015). Employee Job Search Motivation factors: An evidence from electricity provider company in Malaysia. *Procedia Economics and Finance* , 9 .
- Olaizola, R. (2012). *Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B "Dr. Francisco Espejo"*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Peña Cuña , B., & Sanchez Cobarro, P. (2016). Socio-emotional skills and business communication. *Elsevier*, 5.
- Pereda Perez , F., & Santa Cruz , F. (2015). Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba España . *Revista de Estudios Regionales*, 26 .

- Pereda Perez , F., Guzman Guzman, T., & Santa Cruz , F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva: El caso del sector publico provincia de Cordova España . *Intangible Capital* , 34.
- Perozo Ramirez , B., & Paz Marcano , A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Revista Clio America*, 16.
- Productividad, M. d. (2013). El software un sector priorizado. *Pais Productivo*, 20.
- Productividad, M. d. (2017). *Catalogo de Promoción de Productos ecuatorianos METALMECÁNICA*. Ecuador.
- Rodriguez Moreno, D., & Gomez Murillo, A. (2014). Las competencias emprendedoras en el departamento de Boyaca. *Apuntes del CENES*, 27.
- Ruiz Jimenez, J., & Fuentes Fuentes , M. (2015). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team:An empirical. *Elsevier*, 15.
- Segundo Mariano , S. (2017). *Lineamientos para el fomento de competencias desde una perspectiva del Plan Nacional del Buen Vivir* . Ambato .
- Smutny , P., Prochazka , J., & Vaculik , M. (2016). The Relationship between managerial skills and managerial effectiveness in managerial simulation game. *Revista Innovar Journal* , 13.
- Varela , O. (2009). El rol de las escuelas de negocio en el desarrollo de destrezas gerenciales: analisis conceptual . *Revista Latinoamericana de Administración*, 17.
- Whetten, A., & Cameron, S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas* . Mexico: Pearson Educacion .
- Woo, L. (2004). *Descentralización y desarrollo económico local. La configuración de nuevos espacios territoriales del desarrollo economico latinoamericano*.

LINKOGRAFÍA

- Farmacéuticos y Cosméticos | PRO ECUADOR. (s. f.). Recuperado 28 de enero de 2018, a partir de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/farmaceuticos-y-cosmeticos/>
- Metalmecánica | PRO ECUADOR. (s. f.). Recuperado 28 de enero de 2018, a partir de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/metalmecanica/>
- Textiles y confecciones | PRO ECUADOR. (s. f.). Recuperado 28 de enero de 2018, a partir de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/cuero-y-textiles/>

10. ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

OBJETIVO: Realizar un análisis prospectivo de las principales habilidades gerenciales en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua.

INSTRUCCIONES:

- Lea con atención las preguntas redactadas a continuación.
- Responda con absoluta sinceridad.
- No se permite tachones, borrões ni enmendaduras.
- Marque con una (X) la respuesta que crea usted sea la correcta de acuerdo a la escala establecida a continuación:

1	TED Totalmente en desacuerdo
2	ED En desacuerdo
3	NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	DA De acuerdo
5	TDA Totalmente de acuerdo



PREGUNTAS	TED	ED	NDNED	DA	TDA
1. ¿Para dar solución a un conflicto en la empresa, analiza intereses de todos los miembros de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Busca soluciones creativas para la resolución de problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Usted está preparado para enfrentar situaciones de dificultad en su vida cotidiana?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Maneja los recursos a su alcance para resolver situaciones de amenaza dentro de su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Cuándo tiene un problema de salud, familiar, económico crea una desestabilidad emocional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Genera oportunidades de los conflictos que se le presenta minimizando los impactos negativos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Usted al considerar que no existe una solución al conflicto, lo evade y no lo confronta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Al dar soluciones usted se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de sus colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Usted conoce los valores e ideas de su personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Conoce los factores que motivan a cada uno de sus empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿El personal disfruta y se siente feliz del trabajo que realiza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿Las recompensas mejoran el desempeño laboral de sus empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Usted gestiona y fomenta el diálogo entre sus colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ¿Se expresa con respeto de forma clara y precisa hacia sus empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 15. ¿En determinados momentos se expresa con humor ante su personal?
- 16. ¿Los colaboradores perciben su confianza hacia ellos?
- 17. ¿Utiliza actividades para construir relaciones sólidas entre usted y el equipo?
- 18. ¿Sus colaboradores sienten que son tratados justamente?
- 19. ¿Al delegar funciones lo realiza con la finalidad de generar un trabajo en equipo?
- 20. ¿Al delegar funciones con poder se genera una competencia entre los colaboradores?
- 21. ¿Crea en el grupo que dirige un ambiente de compromiso?
- 22. ¿Permite que las decisiones sean tomadas en equipo?
- 23. ¿Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de sus empleados?
- 24. ¿Asigna y distribuye los recursos de manera eficaz?
- 25. ¿Busca constantemente la renovación de los procesos?
- 26. ¿Fortalece sus relaciones interpersonales y las mantiene en el tiempo?

- 27. ¿Su empresa hace uso de tecnologías de innovación para los procesos de negociación?
- 28. ¿Usted es un maestro facilitador de aprendizaje para sus empleados?
- 29. ¿Es una persona capaz de asumir riesgos?
- 30. ¿Usted conoce a cada uno de los miembros de su organización para poder guiarlos?

DATOS INFORMATIVOS:

EDAD:

GÉNERO:

SECTOR PRODUCTIVO:

PUESTO:

