

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

[DOI 10.35381/cm.v6i10.120](https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.120)

Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado

Management competences in the organizational climate of the companies of the shoes sector

Carlos Vinicio Mejia Vayas

carlosvmejia@uta.edu.ec

Universidad Técnica de Ambato
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-2048-1086>

José Bernardo Herrera Herrera

josebherrera@uta.edu.ec

Universidad Técnica de Ambato
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-6240-7875>

Shirley Yamilexi Zambrano Jurado

szambrano5067@uta.edu.ec

Universidad Técnica de Ambato
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3135-4798>

Verónica de los Angeles Medina Agama

vmedina6256@uta.edu.ec

Universidad Técnica de Ambato
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3772-207X>

Recibido: 28/05/2019

Aprobado: 14/07/2019

*El Artículo es parte de los resultados del proyecto de investigación: “LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE TUNGURAHUA Y EL CUMPLIMIENTO EN EL APOORTE AL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR”, que fue aprobado mediante resolución de Consejo Universitario: 1576-CU-P-2017, del 08 de agosto de 2017, de la Universidad Técnica de Ambato.

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

RESUMEN

La siguiente investigación se centra en cuatro aristas de estudio (1) Productivas (2) Directivas (3) Capital Humano (4) Rentabilidad, con el objeto de que el sector industrial de estudio sea altamente eficiente con el objetivo de estudiar el impacto de las competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado de la Provincia de Tungurahua. La metodología se basó en un enfoque mixto, cuya modalidad es bibliográfica y de campo, es de tipo descriptivo y asociación de variables. Entre las principales conclusiones se tiene que la informalidad con la que se manejan las empresas del sector del calzado es evidenciada en la falta de división entre lo que es el espacio laboral y el espacio familiar puesto que el trabajo se realiza en muchos de los casos en una parte de sus casas como patios o locales comerciales en el mismo espacio de vivienda.

Palabras claves: Competencias para la vida; Empresa privada; Empresa industrial.

ABSTRACT

The following research focuses on four study edges (1) Productive (2) Directives (3) Human Capital (4) Profitability, so that the industrial sector of study is highly efficient in order to study the impact of managerial competencies in the organizational climate of the companies of the footwear sector of the Province of Tungurahua. The methodology was based on a mixed approach, whose modality is bibliographic and field, is descriptive and association of variables. Among the main conclusions is that the informality with which the companies of the footwear sector are managed is evidenced in the lack of division between what is the work space and the family space since the work is carried out in many cases in a part of their houses as courtyards or commercial premises in the same housing space.

Key words: Life skills; Private enterprises; Industrial enterprises.

INTRODUCCION

El conocimiento del nivel de desarrollo de competencias gerenciales y su aplicación en la gestión de las empresas del sector de calzado permiten determinar su influencia en el clima organizacional y a definir un plan de acción para optimizar las relaciones interpersonales y la productividad. Las actividades en el sector de calzado de la provincia de Tungurahua se caracterizan por una amplia base artesanal y familiar, donde las funciones administrativas y

Carlos Vinicio Mejía Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

gerenciales son desarrolladas en base a la percepción, sin contar necesariamente con el sustento teórico.

Las competencias tienen relación directa con la forma en que los objetivos de las empresas se logran considerando el estilo de dirección y el desempeño del equipo. En el libro titulado "**Competencias Gerenciales**" del autor (Díaz, 2017), menciona que: "Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales" (p. 5). Así mismo (González, 2017), alude que. Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan; las competencias generalmente pretenden realizar un análisis de sus prácticas posibilitando adoptar las acciones necesarias para optimizar el manejo de los recursos y los resultados.

Es decir que las habilidades gerenciales o "directivas" son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u Organización. A esto la importancia de las disciplinas gerenciales en una organización, tales como el Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional y la Gestión Tecnológica, son el camino del conocimiento para una nueva fundamentación de las tomas de decisiones organizacionales. En la actualidad, un especialista en recursos humanos para ocupar un puesto gerencial de relevancia debe cumplir con una serie de requisitos que no se parecen en nada a los de hace una década atrás, donde se pedía firmeza, mano dura y personalidad avasalladora. Hoy en día, se sustenta la voluntad de trabajo en equipo y la posibilidad de delegar funciones, por lo que se hace necesaria la

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

introducción de nuevas disciplinas con el contenido ajustado a las exigencias del campo laboral. (Jara, 2015, p. 11)

Si bien es cierta una competencia gerencial viene a ser una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia variedad de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. (Melara, 2009) menciona que una competencia tiene tres componentes: “El saber hacer (conocimientos). El querer hacer (factores emocionales y motivacionales). El poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización) que corresponde a la habilidad para gestionar el cambio y desarrollo de la Organización” (p. 9). Por otro lado, (Chio, 2009), señala que:

Las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacarse en diferentes ámbitos y en otros puestos, así como las personas que trabajan en atención al cliente deben tener competencias para la autoadministración y comunicación, tomando en cuenta que es importante la planeación y gestión y sobre todo el trabajo en equipo (p. 59).

En una empresa, el éxito nace de mantener un buen ambiente laboral entre los empleados a esto los administradores deben convertirse en

Coaching Gerencial ya que es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a personas (Gerentes y Colaboradores) a desarrollar y fortalecer sus competencias (cualidades, instrucciones y destrezas eficaces, comportamentales y conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de su empresa (Fiallos 2017, p. 15).

El coaching gerencial es cada vez más demandado por los empresarios y los jefes encargados de grupos de trabajo, que ven la necesidad de desarrollar su liderazgo para aumentar la salud y el bienestar de las personas que tienen a su cargo, consiguiendo así una mayor competitividad de la empresa (Aragón 2014, p. 7). En este ámbito el liderazgo es base fundamental de los empresarios mismos que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente (Pérez 2012, p. 11).

En el ámbito de liderazgo, desarrollar competencias es fundamental, ya que tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, posibilitándose mediante un liderazgo sistémico, gestor de capacidades, tal como señalan (Aldana, Salón & Guzmán, 2019). Las competencias se desarrollan a medida que recorremos nuestro camino, algunas son fuertes otras débiles, pero lo importante de este proceso es reconocer esas debilidades para trabajarlas y lograr un mayor desarrollo de estas (Parra, p. 23). Si bien es cierto el desarrollo de competencias ha permitido al empleado a ser más servicial y más responsable frente a sus obligaciones, siempre y cuando se desarrollen a medida de contar con soluciones precisas frente a dificultades que suelen ocurrir.

Tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades. Las competencias se desarrollan a medida que recorremos nuestro camino, algunas son fuertes otras débiles, pero lo importante de este proceso es reconocer esas debilidades para trabajarlas y lograr un mayor desarrollo de estas, siendo necesario promover acciones que conlleven a emprender un liderazgo en favor de construir progresivamente las capacidades, tal como señala (Salón & Isea, 2019).

Cuando se evalúa el trabajo que realiza el departamento de gerencia (Gerente) es decir sus funciones y responsabilidades, el gerente debe tomar decisiones acertadas siempre en beneficio de la organización. Por cuanto el desempeño gerencial es la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. La buena actuación de los gerentes (el desempeño gerencial) es tema de muchos debates, análisis y confusiones en varios países.

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

El rol del empresario se encuentra influenciado por diversos factores internos y externos, que afectan su desempeño y a su vez determinan que tan competente es para lograr el éxito en el mundo de los negocios. Es fundamental que el empresario se prepare en los diferentes aspectos empresariales, con el propósito de minimizar el riesgo de fracasar en el proceso emprendedor.

Se requiere mejorar y adquirir nuevos conocimientos, capitalizar los éxitos y fracasos en términos de aprendizaje con base en la experiencia y, adicionalmente, fortalecer los comportamientos y actitudes que hacen más competente la gestión de la empresa (Gómez 2007, p. 15). “Los empresarios saben que cualquier otro empresario puede ser un competidor (No hay enemigo pequeño) pero también un cooperador (hay que tener amigos hasta en el infierno) por el intrínseco sentido práctico que les caracteriza” (Lejarriaga 2013, p. 39).

Comúnmente, cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y los costos de empresa. Esto significa que un gerente general generalmente se preocupa por todas las funciones de mercadeo y ventas, de finanzas y de recursos humanos de una empresa, así como también de las operaciones del día a día. Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa. Es necesario conceptualizar el término de gerente (Hidalgo 2016).

Las funciones de un gerente no varían tanto entre unas y otras empresas, ni siquiera cuando se trata de industrias diferentes. Algunas de las competencias de quienes ocupan este rol dentro de un negocio son clave para el futuro del mismo y, por eso, este tipo de posiciones, tan elevadas en el organigrama de la compañía, suelen quedar reservadas a los profesionales más experimentados y mejor preparados. Todos los gerentes son empleados remunerados y responsables de un área particular. En casos particulares, el gerente es el mismo propietario de la empresa, el cual por más razón va a demostrar que su manejo esta coherente y bien ejecutado. En este sentido el aporte de los gerentes y los

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

trabajadores depende de las condiciones laborales y el trato recibido; es decir que parte todo de un clima organizacional.

El clima organizacional es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun y cuando no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.

(Rodríguez 2015) menciona que:

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas es muy importante medir y conocer el grado de clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar (Fiallos 2013, p. 8).

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo, por cuanto el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. “Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo” (Colon 2011, p. 23).

El clima organizacional viene siendo un tema de gran importancia hoy en día para todas las empresas sean estas pequeñas, medianas o grandes, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. No obstante, el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa. Si bien es cierto un buen clima va a atraer como consecuencia una mejor disposición de los individuos ya sea en la participar activa y eficientemente en el desempeño de sus funciones.

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

Por otra parte, el clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. El liderazgo juega un papel clave para establecer el buen funcionamiento de una organización. De acuerdo con allbusiness.com, la única cualidad que influye en el comportamiento de los empleados de manera positiva es la confianza en el liderazgo. Cuando los empleados perciben al liderazgo como confiable, íntegro y honorable, los motiva a ser más productivos. El resto de la organización será un reflejo de lo que es el liderazgo (Nava 2016, p. 34).

Esto incluye políticas de organización, procedimientos y expectativas, si bien es cierto una estructura organizacional sana permitirá a los empleados ser más eficientes, mientras que una estructura poco saludable puede evitar que sus empleados alcancen su potencial tendiéndoles a ser irresponsables en sus actividades. Las normas intangibles de una organización constituyen su cultura corporativa. Por ejemplo, la cultura corporativa de Starbucks incluye un servicio amable, un ambiente acogedor y flexibilidad en las horas que un empleado puede trabajar” (Nava 2016, p. 12).

Esta cultura es muy diferente a la cultura corporativa de un departamento de policía local, que se centra más en hacer cosas y proteger al público. Si bien es cierta la vida familiar de los empleados puede tener un impacto directo en su comportamiento. Mientras que las relaciones de negocios impactan en el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, si una empresa tiene una asociación con otra y el otro negocio tiene altas expectativas, los empleados pueden responder en su rendimiento debido a tales expectativas” (Nava 2016, p. 14). En base al autor se hace mención que tanto los factores internos como externos deben ser tomados muy en cuenta ya que el factor humano es de vital importancia dentro de las organizaciones ya que este está ligado con el grado de motivación que tienen los empleados, compuesto por factores internos que son necesidad de afiliación, logro y poder y externos en los cuales se encuentran la supervisión del trabajo, los ascensos, el salario, reconocimiento de los méritos, promoción y grupo de trabajo, estos factores tanto internos como externos que

Carlos Vinicio Mejía Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

les permiten evidenciar que es lo que necesita su empleado para generar altos niveles motivacionales .

Según (Sánchez 2017) menciona que: EL clima psicológico es aquel que hace referencia a las percepciones individuales de los atributos del ambiente en el cual se trabaja y la Narración consiste en relatar hechos reales o imaginarios que se desarrollan en un determinado lugar” (p. 4). El clima psicológico no es más que la sumatoria, no aritmética, pero si holística, de diferentes climas dentro de la organización. Usted se preguntará, ¿diferentes climas?, y me dirá, solo conozco uno, el clima organizacional”, interesante, pues el clima que usted menciona muestra el estado físico (políticas, procesos y prácticas organizacionales) (Tarantino 2012, p. 14). Es decir que el clima psicológico como las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Llegando a la conclusión de que un clima psicológico se encuentran las experiencias propias de cada persona, sus percepciones individuales.

El autor (Lizarraga 2016) expone que: “Es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal (por ejemplo la organización, el departamento, y el grupo de trabajo)” (p. 6). Por otro lado el autor (Gavilanez C, 2018) señala que: “Implica las percepciones individuales a nivel jerárquico en la organización, ya sea por departamento, división, planta, sector, este clima constituye la base en la pertenencia de las personas a alguna unidad de la organización” (p. 11).

Precisando de una vez las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (por ejemplo, el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización) (Monium 2017) cita que: “Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones” (p. 14).

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

Por otro lado, (Lizarraga 2016), menciona que el clima colectivo surge del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales; sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales” (p. 27). Así mismo el clima colectivo surge del consenso entre individuos respecto a su percepción de los conceptos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos, tomando percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejan resultados parecidos del clima. (p. 35), así mismo, (Gavilanez 2018) expone que: “Surge en el consenso de los individuos en referencia al contexto de comportamiento. Se diferencia del clima agregado debido a que este comprende la percepción individual de las interacciones como elementos que configuran diferentes situaciones” (p. 7).

Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical -horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. (Hernández 2017, p. 8).

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica .

El clima consultivo presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Menciona (Hernández 2017) que:

Carlos Vinicio Mejía Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. En este propósito el clima organizacional consultivo permite a los empleados a que sean partícipes en la toma de decisiones más específicas en los niveles inferiores.

De igual manera las recompensas y las sanciones ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores pues se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. En fin este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

MATERIALES Y METODOS

La investigación planteada tiene carácter cuali-cuantitativa. Cualitativa porque ayudará a entender el fenómeno social y sus características, permitiendo reunir información que valide el estudio con el fin de aplicar estrategias que permitan obtener un análisis interno y externo al momento de plantear las conclusiones que están derivadas en propuestas de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Según el autor Curtido (2009), señala que: “La investigación cualitativa no desconoce los datos cuantitativos, sino que interpreta su significado o trascendencia”.

Así mismo se empleó una investigación cuantitativa ya que se operó con cantidades siendo el propósito final establecer semejanzas y diferencias en términos de proporciones a esto se utilizó tipos de investigación como la de campo en el cual permitió manejar una estadística descriptiva, ya que “permitirá comprender el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” Ruiz (2006).

En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente los acontecimientos que se presentan en cada punto de partida

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

del estudio. Ahora bien, la investigación descriptiva permitirá comparar y clasificar fenómenos, elementos y estructuras que pudieran ser consideradas aisladas y cuya descripción está procesado de manera ordenada y sistémica. Posteriormente se aplicó modalidades de investigación tales como bibliográfica-documental en donde el instrumento básico de la investigación documental, que no es otra cosa que cualquier testimonio que revela la existencia presente o pretérita de un hecho o fenómeno, por ejemplo; Libro, revista, periódico, anuario, memoria, registro, códice etc. (López 2002, p. 362) y de igual manera la investigación de campo en donde el autor (Muñoz C, 2009), menciona que: “La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio” (p.207). Las herramientas de apoyo para este tipo de investigación son muy abundantes, entre ellas tenemos: la observación histórica, la observación controlada, la experimentación y el acopio de antecedentes por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas, entre otras muchas técnicas.

RESULTADOS

La mayoría de los empresarios encuestados 22 personas expresaron que, si han recibido capacitación para el manejo de su negocio a través de cursos de capacitación, siendo un porcentaje del 56%, autodidacta para el manejo de los temas administrativos de su negocio.

Una vez sistematizadas las encuestas se asigna un valor numérico a las respuestas dadas, es decir si el encuestado responde siempre se fija el valor cinco, si responde frecuentemente cuatro, la mitad del tiempo tres, ocasionalmente dos y nunca uno, de esta manera es posible por medio de una media aritmética asignar una calificación numérica a cada una de las respuestas, para poder determinar el nivel y porcentaje de desarrollo de cada competencia. El diagnóstico de competencias gerenciales realizada debe ser considerado como línea base ya que no existen estudios previos al respecto por lo que los

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

resultados se muestran como una fotografía de la realidad actual permitiendo que estudios posteriores analicen la evolución de los resultados.

Tabla Nº 1 Resultados del autodiagnóstico de competencias gerenciales

| COMPETENCIA GERENCIAL | DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA | RESULTADOS | | |
|-------------------------------|---|------------|-----------------------|-----------------|
| | | FRECUENCIA | CALIFICACIÓN NUMÉRICA | % DE DESARROLLO |
| DESARROLLO DE PERSONAS | | | | |
| 4 | ¿Para facilitar el aprendizaje, explica al personal cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera? | 17 | 5 | 77% |
| 5 | ¿Usted ayuda al personal con instrucciones detalladas del sistema de trabajo y ofrece sugerencias que puedan ayudar al cumplimiento de objetivos institucionales? | 15 | 4 | 68% |
| | Media aritmética | | 4,5 | 73% |
| DIRECCION DE PERSONAS | | | | |
| 8 | ¿Organiza el trabajo del personal asignando tareas a partir de la correcta identificación de las funciones que debe cumplir durante el desempeño profesional? | 19 | 5 | 86% |
| | Media aritmética | | 5 | 86% |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | |
| 9 | ¿Orienta la acción del grupo de trabajo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios positivos de crecimiento profesional? | 15 | 3 | 68% |
| 7 | ¿Organiza equipos de trabajo definiendo instrucciones claras y solicita a cada uno de los integrantes medidas de control institucionales? | 12 | 5 | 55% |
| | Media aritmética | | 4 | 61% |
| LIDERAZGO | | | | |
| 6 | ¿En relación a la capacidad intelectual refuerza sus conocimientos gerenciales para llevar a la empresa a un equilibrio institucional? | 12 | 5 | 55% |
| 10 | ¿Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando | 12 | 4 | 55% |

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

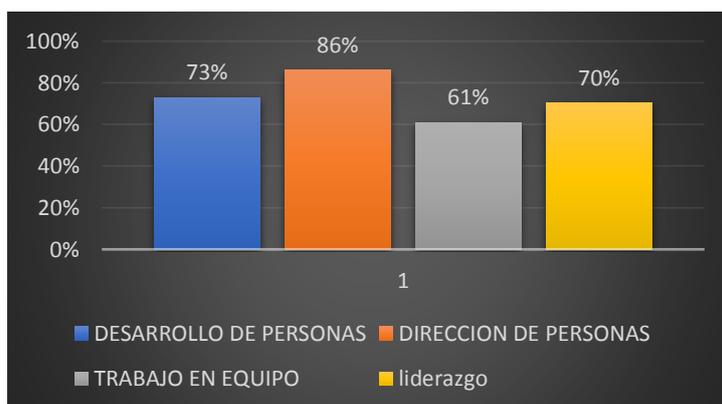
| | | | | |
|---|---|----|------------|------------|
| | retroalimentación a los distintos integrantes de la institución? | | | |
| 3 | ¿Qué tanto conoce los objetivos institucionales que debe cumplir para llevar a la empresa a un nivel eficiente de satisfacción laboral? | 17 | 3 | 77% |
| 1 | ¿Cómo calificaría su desempeño en la alta gerencia de la empresa? | 17 | 4 | 77% |
| 2 | ¿Qué opinión tiene del negocio con respecto a la visión de largo plazo? | 19 | 5 | 86% |
| | Media aritmética | | 4,2 | 70% |

Fuente: Propia

En base a lo señalado y de acuerdo con las respuestas dadas por los microempresarios se determina que como tendencia general; su nivel de desarrollo de competencias es alto con un porcentaje de 70%.

Si se analizan los resultados por cada competencia podemos determinar que todas están por encima del 50% de desarrollo, siendo la de mayor porcentaje la dirección de personas, seguida de desarrollo de personas, y con menores porcentajes el trabajo en equipo y liderazgo.

Gráfico N° 1 Porcentajes desarrollo de competencias gerenciales

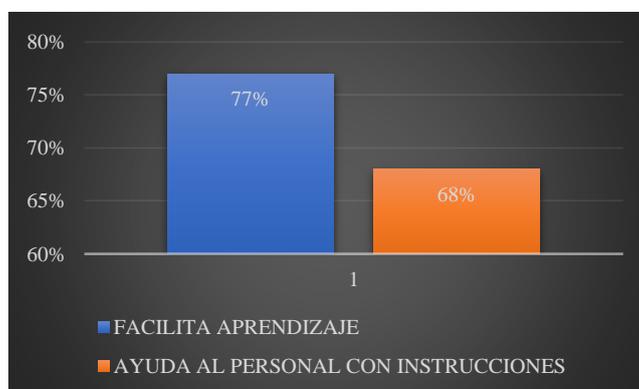


Fuente: Propia

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

Para esta competencia los resultados determinan que los dueños de negocios (gerentes) creen y confían en las personas que trabajan con ellos facilitando el aprendizaje de los procedimientos de acuerdo con su rama artesanal, esto se explica por lo ya comentado en anteriores acápite, el trabajo a nivel artesanal es con personas de confianza y en muchos de los casos con miembros de la familia, con los cuales existe afecto y sentimientos positivos para permitir su desarrollo. Los aspectos como la retroalimentación o seguimiento y el hecho de dar instrucciones tienen porcentajes menores puesto que las relaciones se basan en las habilidades de los colaboradores y la confianza

Gráfico N° 2 Resultados competencia desarrollo de personas

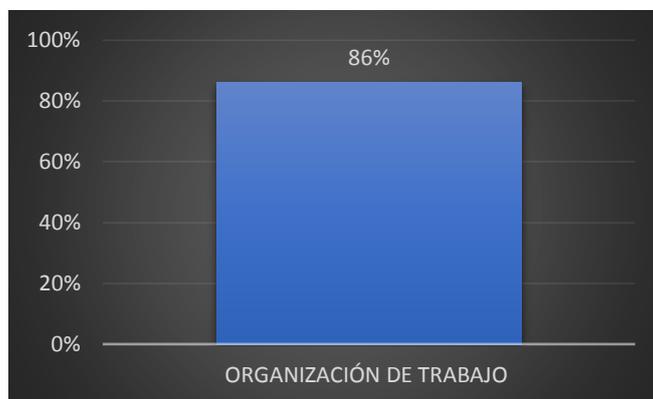


Fuente: Propia

Los resultados determinan que la facilidad de aprendizaje dentro del desarrollo de personas sobresale con un 77%, mientras que la ayuda al personal con instrucciones presenta un porcentaje del 68%, aspectos que se observan en la anterior gráfica.

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

Gráfico N° 3 Dirección de Personas



Fuente: Propia

En lo que respecta a los aspectos de esta competencia, los microempresarios en un alto porcentaje 86% identifican la organización de trabajo pues este aspecto se puede identificar en las actividades del calzado que realizan los encuestados donde a pesar de no manejar estrictamente flujos de procesos, se establecen actividades específicas para llegar a entregar a tiempo lo establecido.

Gráfico N° 4 Trabajo en Equipo

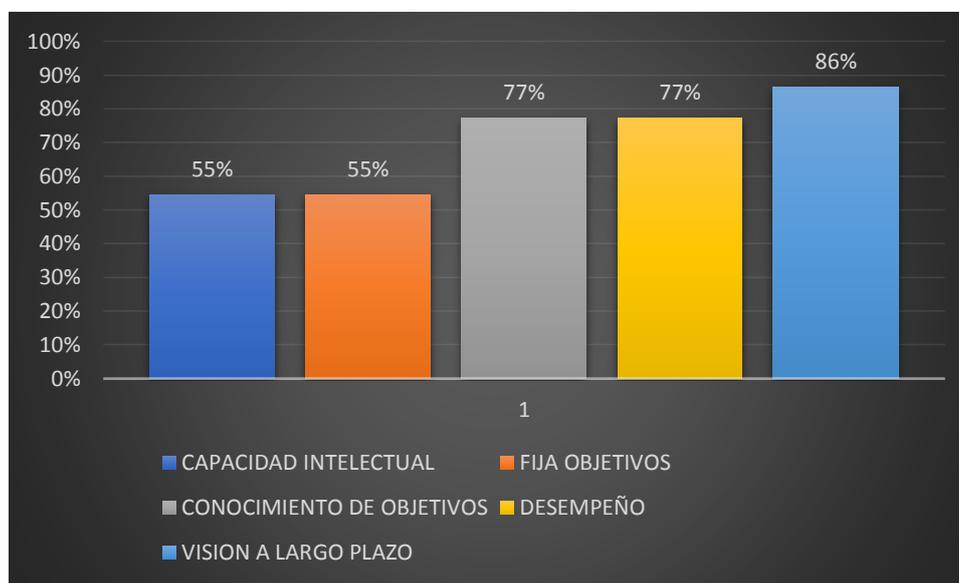


Fuente: Propia

Todos los aspectos incluidos en esta competencia, los microempresarios tienen un nivel igual o superior al 50% en el desarrollo, siendo la superior la orientación dentro del grupo de trabajo con un 68% misma que se explica al igual que la organización de grupos de trabajo con un 57%.

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

Gráfico Nº 5 Liderazgo



Fuente: Propia

Los microempresarios determinan que fijar su visión a largo plazo, su desempeño y sus conocimientos en los objetivos son la medición de productividad, ya que sobrepasan el 75%, mientras que la capacidad intelectual y fijar los objetivos se centra en la entrega de los productos y servicios más no en otros aspectos de la gestión. El aspecto de reconocimiento como líder tiene un desarrollo potencial, se explica por una falta de conocimiento de la forma en la que el equipo los mira, esto no les permite tener una retroalimentación sobre su actuar y consideran que sus decisiones y formas de relacionamiento es la más correcta, esto no es muy saludable para el microempresario puesto que el liderazgo se debe a la opinión de otros sobre los actos del líder, por lo que es necesario mejorar este aspecto para tener una visión real de su reconocimiento frente al grupo.

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

Diagnóstico de clima organizacional

La encuesta utilizada para el diagnóstico de clima organizacional tiene estructura de un sondeo de opinión, anónimo sin una caracterización de los encuestados, centrándose en las características del clima organizacional que permita su análisis con respecto al estudio de competencias gerenciales.

Se unificaron todas las encuestas realizadas para llegar a un resultado global, para lo cual se asignó un valor numérico a las respuestas, estableciendo cinco si el encuestado respondió siempre, cuatro para la respuesta casi siempre, tres para a veces, dos para nunca y uno para casi nunca.

Por medio de una media aritmética se obtuvo una calificación para cada una de las preguntas, mismas que se agruparon en base al diseño de preguntas determinado en el diseño del instrumento.

Tabla Nº 2 Resultados del diagnóstico del clima organizacional

| CARACTERISTICAS | CORRESPONDENCIA EN PREGUNTAS | CALIFICACION NUMERICA | PROMEDIO |
|--|-------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| 1. Cuenta con acceso a información que le permita cumplir con sus funciones asignadas. | 90 | 5 | 56% |
| 2. El superior jerárquico escucha sus ideas que permiten mejorar sus funciones. | 65 | 3 | 40% |
| 3. Mantiene una adecuada comunicación con el personal gerencial y administrativo e la empresa. | 78 | 3 | 48% |
| 4. Los compañeros de trabajo entregan la información que se requiere en forma exacta y oportuna. | 87 | 3 | 54% |
| 5. Cuando se trata del cumplimiento de objetivos institucionales coopera usted en las actividades designadas | 98 | 3 | 60% |

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

| | | | |
|--|----|------------|------------|
| y auto designadas por parte de gerencia. | | | |
| 6. Considera usted que el reconocimiento de su desempeño en las funciones asignadas, es un factor que lo motiva para continuar su trabajo bajo niveles de eficiencia y eficacia. | 73 | 5 | 45% |
| 7. El no cumplir con sus funciones le ha conllevado a mantener conflictos institucionales. | 89 | 2 | 55% |
| 8. ¿En la empresa son sancionadas las personas que han probado nuevos métodos y procedimientos de trabajo? | 98 | 2 | 60% |
| 9. La empresa le proporciona oportunidades de tener un crecimiento profesional y económico. | 88 | 5 | 54% |
| 10. La empresa cumple, a tiempo con sus obligaciones salariales. | 65 | 5 | 40% |
| MEDIA ARITMETICA | | 3,6 | 51% |

Fuente: Propia

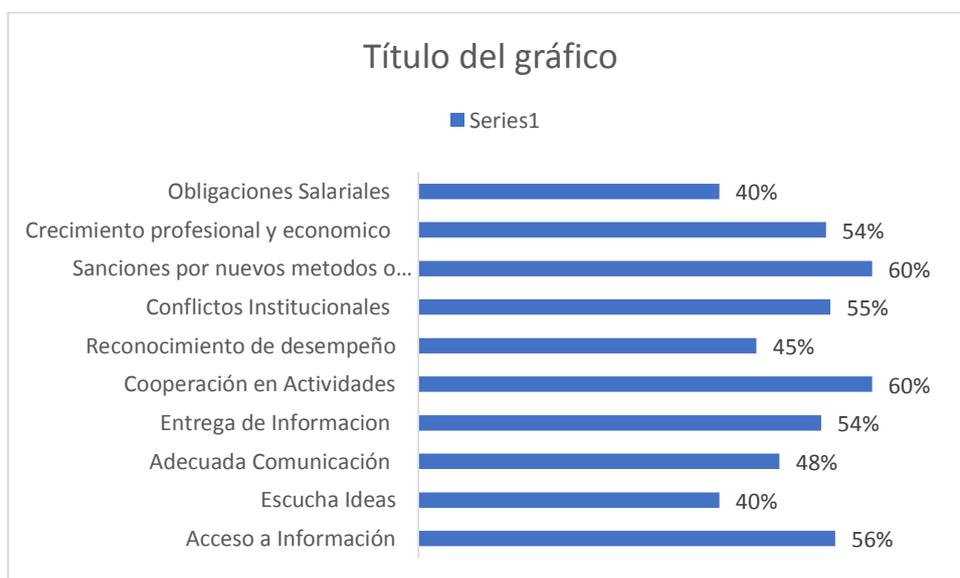
De acuerdo con sondeo realizado se establece como tendencia general el clima organizacional está en un nivel aceptable con un porcentaje de desarrollo del 51% estableciéndose como un clima regular donde se requieren algunas modificaciones para mejorar.

Al analizar los resultados por cada característica se determina que cinco de ellas, como la pregunta 2, ¿El superior jerárquico escucha sus ideas que permiten mejorar sus funciones?, seguida de la pregunta 3. ¿Mantiene una adecuada comunicación con el personal gerencial y administrativo de la empresa?, así mismo la pregunta 7. ¿El no cumplir con sus funciones le ha conllevado a

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

mantener conflictos institucionales? Y por último la pregunta 10. ¿La empresa cumple, a tiempo con sus obligaciones salariales? Están por debajo del 50% de desarrollo y los seis restantes énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, el control, los criterios para recompensar, el perfil hacia los fines y el enfoque hacia un sistema abierto, están por encima de este porcentaje. Y las restantes preguntas están por encima del 53%.

Gráfico N° 6 Porcentajes desarrollo de características del clima organizacional



Fuente: Propia

Tanto las obligaciones salariales como el escuchar ideas se presentan con un 40%, en este aspecto el porcentaje de desarrollo es el más bajo, en relación con las otras características del clima organizacional, por otro lado el reconocimiento a los colaboradores por las diversas actividades que realizan está dado por un 45%, así mismo no existe una adecuada comunicación representada en un 48%, por otro lado tanto la entrega de información como el crecimiento profesional y económico de los trabajadores está dado por un 54%, a su vez existen conflictos institucionales correspondiendo un 55%, no obstante un 56% representa el

Carlos Vinicio Mejía Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

acceso a información, finalmente un 60% corresponde a las sanciones por la aplicación de métodos y técnicas que no están expuestas dentro de cada actividad y existe una gran cooperación en las actividades que realiza cada empleado identificado con un 60% .

Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional

Si consideramos las tendencias generales de los dos estudios se establece que el autodiagnóstico de competencias tiene un 70% de desarrollo, en lo que respecta al clima organizacional el resultado refleja un clima con un nivel aceptable de características desarrolladas en un 51%.

Para realizar un análisis comparativo se buscó correlaciones entre cada competencia con las características del clima organizacional, considerando las bases conceptuales del presente estudio, además al contar en los dos casos con un porcentaje de desarrollo se puede comparar los datos para lograr los resultados del objeto de estudio que es “**las competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado de la provincia de Tungurahua**”. Como resultado de esta correlación tenemos los siguientes resultados comparativos:

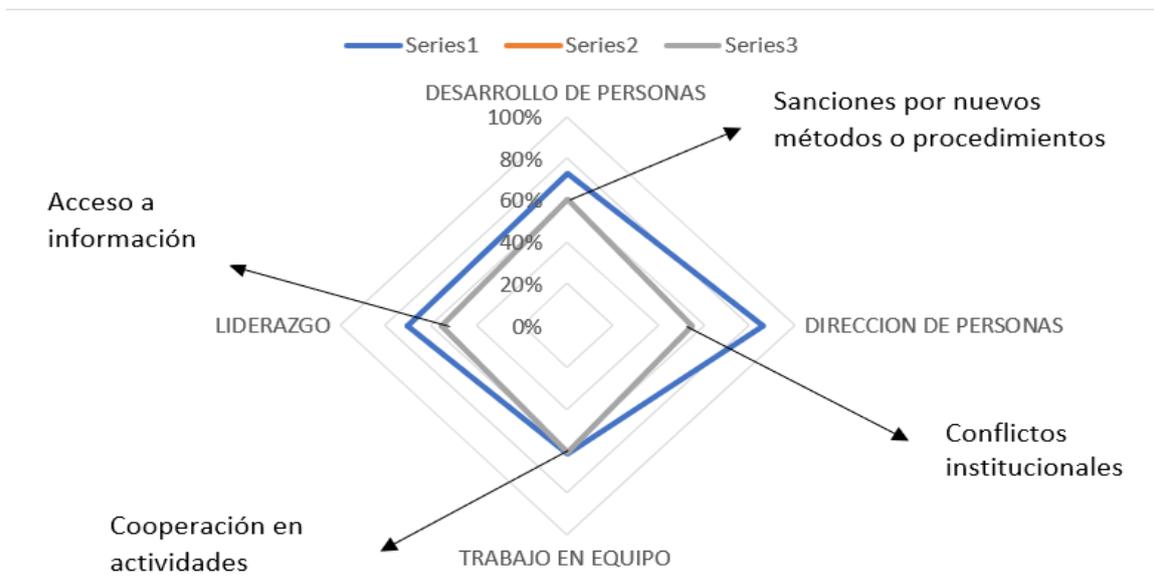
Tabla N° 3 Competencias vs características de clima organizacional

| COMPETENCIA GERENCIAL | % DE DESARROLL | CARACTERISTICAS CLIMA ORGANIZACIONAL | % DE DESARROLL |
|------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|
| DESARROLLO DE PERSONAS | 73% | Sanciones por nuevos métodos o procedimientos | 60% |
| DIRECCION DE PERSONAS | 86% | Conflictos institucionales | 55% |
| TRABAJO EN EQUIPO | 61% | Cooperación en actividades | 60% |
| LIDERAZGO | 70% | Acceso a información | 56% |

Fuente: Propia

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

Gráfico N° 7 Brechas competencias vs clima organizacional



Fuente: Propia

La competencia desarrollo de personas implica el esfuerzo que realiza el gerente para la formación y desarrollo de su personal tendiendo influencia directa sobre el enfoque de las sanciones por nuevos métodos o procedimientos fuera de las normas de la empresa, característica del clima organizacional que se refiere a el grado en que las decisiones de la empresa consideran las repercusiones de los resultados esperados sobre los empleados de la entidad. El porcentaje de desarrollo de esta competencia está levemente por encima del desarrollo del enfoque hacia las personas lo que determina que los gerentes propietarios consideran las implicaciones de sus acciones y los resultados planteados sobre sus colaboradores.

En lo que se refiere a la dirección de personas, competencia que se define como la capacidad para disminuir conflictos institucionales, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando la autonomía y responsabilidad, para el presente estudio se correlaciona con el control aspecto del clima organizacional que define el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

y controlar a los empleados. El desarrollo de los aspectos descritos difiere ya que los empleados perciben que el jefe ejerce control sobre ellos dando instrucciones sobre las actividades a realizar más no realiza un seguimiento y apoyo directo a su trabajo - retroalimentación.

Por otro lado la competencia trabajo en equipo y cooperación es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás se relaciona directamente con el énfasis en el grupo característica que implica el grado en que la cooperación de actividades se organizan colectivamente. Los niveles de desarrollo de esta competencia están levemente por encima de la característica del clima organizacional relacionada lo que determina que los gerentes tienen la percepción de generar un ambiente de colaboración, pero los colaboradores no perciben que el trabajo se organice de una forma colectiva.

El liderazgo como competencia de gerencia se define como la habilidad para orientar la acción de un grupo humano hacia una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios. Se relaciona con el acceso a información para cumplir a cabalidad con sus obligaciones que determina el grado en que los empleados actúan en base a información real y sustancial. El acceso a la información para realizar actividades está por debajo de la competencia liderazgo mismo que los gerentes perciben con un alto desarrollo por encima del 50% pero los colaboradores tienen una baja identificación con la organización.

CONCLUSIONES

En base al estudio se establece lo siguiente: A nivel de capacitación y entrenamiento específico se proponen cursos y/o talleres de las siguientes temáticas:

- Liderazgo, escucha activa y de reuniones eficaces para los directivos.
- Técnicas participativas para diseño de objetivos estratégicos. Técnicas para afrontar miedos personales y mejorar la comunicación interna.

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

- Formación transversal para ampliar conocimientos y para adaptarse a cambios tecnológicos.

A si mismo se concluye que:

La organización de las empresas en la provincia de Tungurahua es deficiente, existen gremios artesanales más no empresas que agrupen a otras microempresas presentes en el territorio.

El análisis de competencias gerenciales y las relaciones de influencia sobre el clima organizacional en las empresas permite modificar ciertas circunstancias para mejorar los niveles de desarrollo de los gerentes o dueños de negocios.

Los empresarios no se visualizan como gerentes, las relaciones con sus colaboradores se basan en la confianza y familiaridad, puesto que emplean generalmente a miembros familiares y personas de la localidad.

La informalidad con la que se manejan las empresas del sector del calzado es evidenciada en la falta de división entre lo que es el espacio laboral y el espacio familiar puesto que el trabajo se realiza en muchos de los casos en una parte de sus casas como patios o locales comerciales en el mismo espacio de vivienda.

Las competencias gerenciales que se consideraron para el diagnóstico fueron: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y colaboración además de liderazgo, mismas que se analizaron en un cuestionario de autoevaluación en función a los niveles de desarrollo que poseen los empresarios del sector del calzado de la provincia de Tungurahua.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Álvarez J. (2017). Clima Organizacional. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co>
2. Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. CIENCIAMATRIA, 5(8), 50-74. Recuperado a partir de <http://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87>

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

3. Aragón R. (2014). Coaching gerencial para desarrollar el liderazgo. recuperado de <https://www.avanza-psicologia.es>
4. Barragan H. (2015). 7 características del empresario. recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268966>
5. Bertrand R. (2017). Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner. recuperado de Blanes A. (2017). La teoría de las inteligencias múltiples. recuperado de http://bioinformatica.uab.cat/base/documents/genetica_gen/portfolio/La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20Inteligencias%20m%C3%BAltiples%202016%205%20P23%203%2027.pdf
6. Brunet J. (2012). Tipos de clima laboral. Recuperado de <https://teoriasorganizacionales.wordpress.com>
7. Bustamante E. (2016). Evaluación de desempeño gerencial. recuperado de <https://es.slideshare.net>
8. Carrera J. (2012). OQué es una competencia. recuperado de <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>
9. Chio Y. (2009). Componentes de las competencias gerenciales. Recuperado de <http://espirituemprededor-yaz.com>
10. Colon A. (2011). Importancia del clima organizacional. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>
11. Cruz F. (2017). El gerente y sus funciones. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos82/gerente-funciones/gerente-funciones2.shtml>
12. Diaz S, S. (05 de Marzo de 2017). Obtenido de "Competencias Gerenciales": <https://psicologiayempresa.com/competencias-gerenciales.html>
13. Diligenti V. (2012). Competencias Gerenciales: Habilidades Claves en la Eficiencia Gerencial". recuperado de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/competencias-gerenciales-habilidades.html>
14. Fiallos C. (2013). Clima organizacional, ¿qué tan importante es? Recuperado de <https://www.tecoloco.com/blog/clima-organizacional-191;que-tan-importante-es-.aspx>
15. Fiallos M. (2017). Coaching Gerencial. Recuperado de <http://www.consultoracil.com.ar/coaching-gerencial/>
16. Gavilanez C. (2018). Clima organizacional. Recuperado de <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com>
17. Gómez J. (2007). Estrategias para la competitividad de las PYME. Madrid: McGraw-Hill.
18. González C. (2017). Competencias gerenciales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competencias-gerenciales/>
19. Guerri, M. (2018). El modelo de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner. Recuperado de <https://www.psicoactiva.com>

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

20. Hernández H. (2017). Clima Organizacional. Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv>
21. Hernández G. (2018). La metodología de desarrollo por competencias; factores de éxito y beneficios para el sector hidrocarburos. Recuperado de <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/sector-energetico-en-rh/la-metodologia-de-desarrollo-por-competencias-factores-de-exito-y-beneficios-para-el-sector-hidrocarburos/>
22. Hidalgo J. (2016). Responsabilidad y funciones de un gerente. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/responsabilidad-y-funciones-de-un-gerente>
23. Hurtado F. (2009). Tipos de Clima organizacional. Recuperado de <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.com>
24. Jara F. (2015). Entorno Empresarial. Recuperado de <https://entorno-empresarial.com>
25. Lejarriaga G. (2013). 40 años de historia de las Empresas de Participación. Verbum.
26. Lizarraga K. (2016). Clasificación del Clima Organizacional. Recuperado de <https://es.slideshare.net>
27. López A. (2002). Metodología de la investigación contable. México: THOMSON
28. Melara N. (2009). Competencias gerenciales. Recuperado de <https://es.slideshare.net>
29. Mohammad N. (2005). Metodología de la investigación. México: Limusa.
30. Monium A. (2017). Clima Organizacional. Recuperado de <https://es.scribd.com/>
31. Muñoz A. (2018) ¿Qué es la inteligencia emocional? Recuperado de <https://www.aboutspanol.com/que-es-la-inteligencia-emocional-2396388>
32. Muñoz C. (2009). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Pearson .
33. Nava F. (2016). Gerencia de recursos humanos. Recuperado de <https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com>
34. Palomino J, J. (10 de Febrero de 2017). Obtenido de "Enfoque de competencias": <https://es.slideshare.net/JorgePalominoWay1/enfoque-de-competencias-72007779>
35. Paredes J. (2015). El Coaching Gerencial y sus Objetivos. Recuperado de <https://grupohumanochile.wordpress.com/2015/02/10/el-coaching-objetivos/>
36. Parra J. (2016). Desarrollo de competencias. Recuperado de <http://aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/page/view.php?id=14265>
37. Peréz F. (2015). Definición de gerente. Recuperado de <https://www.definicion.co/gerente/>
38. Pérez, J. (2012). Liderazgo. Recuperado de <https://definicion.de/liderazgo/>

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

39. Plaza, M. (2010). La Tasa de Interés Efectiva y Nominal. Recuperado de <http://macareo.pucp.edu.pe>
40. Ramírez C. (2003). Evaluación de las competencias gerenciales. Recuperado de <file:///C:/Users/pc1/Downloads/evaluacion-de-las-competencias-gerenciales-de-equipo-directivo-de-los-niveles-central-y-desconcentrado-de-la-secretaria-de-educacion-de-honduras.pdf>
41. Rincón de Castro C. (2000). Inteligencia Emocional. EOS.
42. Rodríguez A. (2015). Clima Organizacional. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>
43. Rodríguez A. (2018). Enfoque por Competencias: Características, Fundamentos e Impacto. Recuperado de <https://www.lifeder.com/enfoque-competencias/>
44. Ruiz, R. (2006). Historia y evolución del pensamiento científico. México: Copiryng.
45. Sabater V. (2017). Daniel Goleman y su teoría sobre la inteligencia emocional. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/>
46. Sánchez M. (2017). Clima psicologico. Recuperado de <https://brainly.lat>
47. Tarantino S. (2012) ¿Solo el Clima Organizacional? y ¿qué pasó con el Clima Psicológico? Recuperado de <https://degerencia.com>
48. Universidad de Barcelona . (2017). Conoce los estilos de liderazgo más empleados en el sector empresarial. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/conoce-los-estilos-de-liderazgo-mas-empleados-en-el-sector-empresarial>

REFERENCES CONSULTED

1. Álvarez J. (2017). Organizational climate. Recovered from <https://intellectum.unisabana.edu.co>
2. Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Systemic leadership in university teaching management skills. SCIENCE, 5 (8), 50-74. Recovered from <http://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87>
3. Aragon R. (2014). Management coaching to develop leadership. retrieved from <https://www.avanza-psicologia.es>
4. Barragan H. (2015). 7 characteristics of the entrepreneur. retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/268966>
5. Bertrand R. (2017). Howard Gardner's Multiple Intelligence Theory. Recovered from https://www.cuerpomente.com/psicologia/educacion/teoria-inteligencias-multiples-howard-gardner_1012
6. Blanes A. (2017). The theory of multiple intelligences. Recovered from http://bioinformatica.uab.cat/base/documents/genetica_gen/portfolio/La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20Inteligencias%20m%C3%BAltiples%202016_5_25P23_3_27.pdf

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

7. Brunet J. (2012). Types of work environment. Recovered from <https://teoriasorganizacionales.wordpress.com>
8. Bustamante E. (2016). Management performance evaluation. retrieved from <https://es.slideshare.net>
9. Carrera J. (2012). What is a competition? retrieved from <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>
10. Chio Y. (2009). Components of management skills. Recovered from <http://espírituemprededor-yaz.com>
11. Colon A. (2011). Importance of the organizational climate. Recovered from <https://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>
12. Cruz F. (2017). The manager and his functions. Recovered from <https://www.monografias.com/trabajos82/gerente-funciones/gerente-funciones2.shtml>
13. Diaz S, S. (March 05, 2017). Obtained from "Management Competencies": <https://psicologiayempresa.com/competencias-gerenciales.html>
14. Diligenti V. (2012). Management Competencies: Key Skills in Management Efficiency ". Retrieved from <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/competencias-gerenciales-habilidades.html>
15. Fiallos C. (2013). Organizational climate, how important is it? Recovered from <https://www.tecoloco.com/blog/clima-organizacional-191;que-tan-importante-es-.aspx>
16. Fiallos M. (2017). Management Coaching Recovered from <http://www.consultoracil.com.ar/coaching-gerencial/>
17. Gavilanez C. (2018). Organizational climate. Recovered from <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com>
18. Gómez J. (2007). Strategies for the competitiveness of SMEs. Madrid: McGraw-Hill.
19. González C. (2017). Management competencies Recovered from <https://www.gestiopolis.com/competencias-gerenciales/>
20. Guerri, M. (2018). The Howard Gardner Multiple Intelligences model. Recovered from <https://www.psicooactiva.com>
21. Hernández H. (2017). Organizational climate. Recovered from <http://webquery.ujmd.edu.sv>
22. Hernández G. (2018). The development methodology by competences; success factors and benefits for the hydrocarbons sector. Recovered from <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/sector-energetico-en-rh/la-metodologia-de-desarrollo-por-competencias-factores-de-exito-y-beneficios-para-el-hydrocarbons-sector/>
23. Hidalgo J. (2016). Responsibility and functions of a manager. Recovered from <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/responsabilidad-y-funciones-de-un-gerente>
24. Hurtado F. (2009). Types of organizational climate. Recovered from <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.com>

Carlos Vinicio Mejia Vayas; José Bernardo Herrera Herrera; Shirley Yamilexi Zambrano Jurado; Verónica de los Angeles Medina Agama

25. Jara F. (2015). Business environment. Recovered from <https://entorno-empresarial.com>
26. Lejarriaga G. (2013). 40 years of history of Participation Companies. Verbum
27. Lizarraga K. (2016). Classification of Organizational Climate. Recovered from <https://es.slideshare.net>
28. López A. (2002). Methodology of accounting research. Mexico: THOMSON.
29. Melara N. (2009). Management competencies Recovered from <https://es.slideshare.net>
30. Mohammad N. (2005). Investigation methodology. Mexico: Limusa.
31. Monium A. (2017). Organizational climate. Recovered from <https://es.scribd.com/>
32. Muñoz A. (2018) What is emotional intelligence? Recovered from <https://www.aboutspanol.com/que-es-la-inteligencia-emocional-2396388>
33. Muñoz C. (2009). How to develop and advise research thesis. Mexico: Pearson.
34. Nava F. (2016). Human Resources Management. Recovered from <https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com>
35. Palomino J, J. (February 10, 2017). Retrieved from "Competency Approach": <https://es.slideshare.net/JorgePalominoWay1/enfoque-de-competencias-72007779>
36. Walls J. (2015). Management Coaching and its Objectives. Recovered from <https://grupohumanochile.wordpress.com/2015/02/10/el-coaching-objetivos/>
37. Parra J. (2016). Skills Development Retrieved from <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/page/view.php?id=14265>
38. Pérez F. (2015). Manager definition. Recovered from <https://www.definicion.co/gerente/>
39. Pérez, J. (2012). Leadership. Recovered from <https://definicion.de/liderazgo/>
40. Plaza, M. (2010). The Effective and Nominal Interest Rate. Recovered from [http:// macar](http://macar)