



Ecuador – Junio 2017 - ISSN: 1696-8352

## **COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS DESDE UNA PERSPECTIVA DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

**<sup>1</sup> Carlos Vinicio Mejía Vayas**

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, email:  
carlosvmejia@uta.edu.ec

**Leonardo Gabriel Ballesteros López**

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, email:  
leonardogballesteros@uta.edu.ec

**Edwin Javier Santamaría Freire**

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, email:  
edwinjsantamaria@uta.edu.ec

**Sisa Mazabanda, Segundo Mariano**

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador,

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Vinicio Mejía Vayas, Leonardo Gabriel Ballesteros López, Edwin Javier Santamaría Freire y Sisa Mazabanda, Segundo Mariano (2017): "Competencias gerenciales de los sectores productivos desde una perspectiva del Plan Nacional del Buen Vivir", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2017). En línea:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/sectores-productivos-tungurahua.html>

### **RESUMEN**

El presente trabajo se desarrolló en los nueve sectores productivos de la provincia de Tungurahua, priorizados en los planes de desarrollo nacionales y regionales y plan nacional del

---

<sup>1</sup> Artículo publicado en base a trabajo de investigación previo a obtener el título de Ingeniería en Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, disponible en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25522/1/354%20o.e..pdf>

Trabajo realizado como parte del proyecto de investigación "Las habilidades gerenciales de los sectores productivos de Tungurahua y su Influencia del plan del buen vivir" en fase de revisión. Coordinado por Carlos Mejía, Coordinador Subrogante Leonardo Ballesteros e Investigador Edwin Santamaría.

La participación de Leonardo Ballesteros es realizada en la conceptualización de las habilidades gerenciales y Edwin Santamaría en el análisis estadístico de la información.

PUBLICACIÓN REALIZADA BAJO AUTORIZACIÓN DEL AUTOR Y TUTOR.

buen vivir que son: alimentos, cadena agroforestal, cuero y calzado, farmacéutico, turismo, petroquímica, tecnología, textil, metalmecánica; se mantuvo contacto directo con los directivos y gerentes de las empresas representativas de los sectores antes mencionados, para investigar el modelo por competencias que se aplica en las distintas empresas de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, para lo cual se realizó una investigación de campo, que puso en contacto directo con los gerentes de las diferentes empresas, además una investigación descriptiva que detalló las cualidades de los gerentes respecto a las habilidades gerenciales que poseen. Se realizó la encuesta aplicando también un enfoque cualitativo que interpreta la problemática de los sectores y sus efectos en las competencias y habilidades gerenciales, y cuantitativo porque se analiza la información extraída de los datos estadísticos realizados, también se ubica en el paradigma crítico del entorno empresarial en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, determinando los diferentes tipos de competencias que hay en cada sector.

**PALABRAS CLAVE:** Sectores productivos, Habilidades Gerenciales, Gestión, Plan Nacional del Buen Vivir, Desarrollo territorial

## **ABSTRACT**

The present work was carried out in the nine productive sectors of the province of Tungurahua, prioritized in the national and regional development plans and national plan of the good life that are: food, agroforestry chain, leather and footwear, pharmaceutical, tourism, petrochemical, technology, Textile, metalworking; Direct contact was made with the managers and managers of the companies representing the sectors mentioned above to investigate the competency model that is applied in the different companies of the productive sectors of the province of Tungurahua. Field, that put in direct contact with the managers of the different companies, in addition a descriptive investigation that detailed the qualities of the managers with respect to the managerial abilities that they possess. The survey was carried out also applying a qualitative approach that interprets the problems of the sectors and their effects on managerial competencies and abilities, and quantitative because it analyzes the information extracted from the statistical data made, it is also located in the critical paradigm of the business environment In the productive sectors of the province of Tungurahua, determining the different types of competences that exist in each sector.

**KEYWORDS:** Productive Sectors, Management Skills, Management, National Plan for Good Living, Territorial Development.

**JEL:** M14, M54

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo, parte de los nuevos retos del mundo que está en constante cambio donde la única manera de salir es mediante el manejo de herramientas que contribuyan al crecimiento de la organización, para ello el gerente debe poseer conocimientos, habilidades prácticas, que son herramientas indispensables dentro del mercado laboral, como factores determinantes para el éxito o fracaso de las mismas.

El objetivo de la investigación es conocer el modelo de competencias que las empresas han utilizado, En el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) manifiesta que:

“El cambio de la matriz productiva es una alternativa para alcanzar el buen vivir de los ecuatorianos, en donde se establecen lineamientos que fortalezcan competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.”

Por su parte se señala en ecuaorencifras (2013) que: las agendas de desarrollo productivo son instrumentos que sirven para planificar y coordinar el trabajo que realizan los sectores público y privado local. A través de ellas se identifica los productos que más posibilidad tiene de éxito, dentro de la realidad provincial. En este trabajo también se puede ver con claridad los aspectos comunes que existen en cada territorio, que impulsan acuerdos básicos para el desarrollo y definen proyectos estratégicos de mediano y largo plazo.

“Por los constantes cambios que se generan debido a la globalización es importante para los gerentes de las organizaciones innovar sus habilidades para poder dirigir las empresas, ya que se han detectado vacíos tanto en la capacidad como en la formación de los administradores, es primordial desarrollar las habilidades y competencias necesarias que contribuyan con el desempeño de sus funciones”. Varela, Bedoya, y Uribe (2013).

La problemática a investigar tiene que ver con el aporte que las empresas de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua puedan dar a los requerimientos del plan nacional del buen vivir desde una perspectiva de las competencias gerenciales que sus directivos poseen y que servirían para lograr o cumplir con esta política de estado; la pregunta a responder con esta investigación es: ¿De qué manera un modelo de competencias gerenciales o directivas aporta en la consecución de los objetivos para los sectores productivos de: alimentos, cadena agroforestal, cuero y calzado, farmacéutico, turismo, petroquímico, tecnología, textil, metalmecánica, del plan nacional del buen vivir en la provincia de Tungurahua?

El desarrollo de las competencias gerenciales contribuye a fortalecer la capacidad de interrelación con el entorno, para así desarrollar inteligencias múltiples y emocionales, lo cual nos ayudara para el direccionamiento de personas y proyectos para su efectiva conducción en concordancia con los objetivos de la organización o del proceso del cual participa.

En un artículo publicado el 22 de julio de 2014 con referencia a las competencias gerenciales se menciona lo siguiente: “El poseer adecuadas competencias beneficiara al desempeño y mejoramiento de la organización para ello se debe tener presente varios factores como la comunicación, liderazgo, negociador, poseer principios y valores para ser difundidos en su entorno laboral, para motivar, para propiciar la creatividad y la innovación y para señalar la dirección del cambio y la transformación de la organización”. (La Hora, 2014)

Hace algunos años se lograba crecer en las empresas por el simple hecho de la antigüedad. Sabían que ocuparían el puesto inmediato superior cuando el que lo ocupaba se iba o se jubilaba. Esa historia se reemplazó con un perfil profesional basado en características curriculares y se evaluaba el potencial intelectual y la capacidad para interactuar con personas. Los puestos gerenciales eran un objetivo en el escalafón, pero no basados en una necesidad de aprender y poner en práctica sus habilidades si no de ejercer el poder y la autoridad.

Actualmente debido al cambio constante, contamos con mucha información en forma permanente, esto nos lleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos y nuevas competencias en los recursos humanos. Igualmente, el mercado es distinto y los recursos también deberán serlo para satisfacer a este nuevo mercado cada día más exigente en calidad de servicio y costo del mismo.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

La idea de analizar estos tipos de sectores surge para satisfacer nuevas necesidades de nuestros clientes y conocer cuáles son sus habilidades gerenciales en los distintos sectores

El éxito de la propuesta es conocer los distintos temas empleados en habilidades gerenciales y está fundamentado en el aprovechamiento del potencial de la infraestructura que posee, permitiendo que no se requiera de una inversión inicial significativa para los distintos sectores.

Este estudio intenta responder a la profundización en el conocimiento de los aspectos productivos y tecnológicos de los pequeños productores. Se espera que la formulación de políticas y programas para éstos, pueda recibir un aporte desde este estudio a partir de la reelaboración de información censal sobre sus producciones y tecnologías principales, sobre el impacto potencial de algunas tecnologías seleccionadas y sobre líneas fundamentales de investigación en la materia.

La formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias que buscan lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida.

Para ello, la determinación de nuevos empresarios con visión humanística, emprendedora, competitiva y gerencial, se basa en la educación hacia líderes empresariales, mismo que dispondrán de unas competencias básicas en lo personal, o sea un conjunto de valores, creencias, actitudes, modos de reacción y de acción. Estos empresarios tienen como funciones la identificación del valor, la creación del valor y la distribución del valor empresarial, porque han llegado a tener la capacidad de integrar los recursos de producción empresarial con el entorno.

Sin embargo, es importante destacar que la aparición de nuevos empresarios, es decir de personas que sepan cuándo, cómo, dónde y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento; personas capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social, tienen un gran impacto en los sectores empresariales, porque ellos serán los futuros líderes del éxito.

Como resultado de este análisis, el trabajo de investigación propone unas pautas adecuadas de formación empresarial fundamentado en competencias y habilidades gerenciales como: las competencias de conocimiento relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo.

## **ESTADO DEL ARTE**

Para poder realizar el trabajo de investigación se ha tomado como guía otros artículos de revistas, trabajos de investigación, tesis de maestría de doctorales, documentos gubernamentales y otros referentes al tema planteado.

Para Martínez, Hernández, y Gómora (2016) el objetivo propuesto de plantear un modelo por competencias en escenarios globales, se logró estructurando una investigación basada en una revisión literaria principalmente de los modelos de competencias de Whetten D.A, Cameron K.S.; lo que permitió adentrarse más en la temática, definiéndose: competencias gerenciales,

habilidades directivas, conocimientos, habilidades, actitudes y valores; se concluyó que la aplicación de modelos de competencias directivas en organizaciones de todo tipo es importante y necesario, para que los directivos puedan alcanzar el éxito de la misma; así también hacerla más eficaz y eficiente y que se desempeñe de acuerdo con los requerimientos del contexto global.

En la misma línea de pensamiento Hernández L. (2014) en un estudio realizado en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), establece que representan la estructura empresarial más numerosa del mundo alcanzando 90% del parque empresarial, contribuyendo con el 50% de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB); planteando un modelo basado en competencias esenciales para garantizar el éxito, competitividad y sustentabilidad en el tiempo; la principal conclusión del estudio, es que las competencias esenciales apuntalan los procesos clave de la empresa y generan valor añadido, siendo la verdadera esencia del éxito y competitividad.

En la investigación de: Porras (2014) el objetivo principal, fue el fortalecer las habilidades gerenciales, mediante la aplicación de estrategias que ayuden a un cambio gerencial, mejorando las habilidades tanto individuales como equipos de trabajo, es por ello que el trabajo se direcciona al factor humano, concluyendo que el talento humano es un activo más relevante al interior de cualquier organización; es por esto que el desarrollar un modelo de habilidades gerenciales ayudará y aportará a que en las organizaciones se logren los objetivos estratégicos.

Es importante mencionar que el direccionamiento estratégico de las empresas, exigen una serie de habilidades gerenciales y competencias, que dependen de las ideas de la gerencia estratégica Valbuena, Morillo, Montiel, y Hernández (2012) realizaron una investigación que estableció la relación entre la gerencia estratégica y los conflictos organizacionales, concluyendo que los componentes de la gerencia estratégica deben ser aplicados por los directores organizacionales; siendo la gerencia estratégica y el manejo de conflictos dos habilidades directivas importantes para la dirección de una empresa, por el hecho de que las creencias y valores solo se manifiestan en las relaciones interpersonales cuando hay cohesión y comprensión entre los integrantes de una organización, por esto una adecuada aplicación de habilidades gerenciales permitirá que en una empresa se puedan manejar de manera adecuada y tomar decisiones conforme la empresa lo requiera por parte del gerente y a la delegación de responsabilidades lo que contribuye a un pertinente manejo del tiempo de la producción, la gerencia implica el tener altos niveles de productividad sin mal gastar el talento humano y el tiempo, un gerente debe ser mucho más técnico es decir tener capacidad para interpretar, capacidad para delegar funciones, coordinar tiempos y auditar el trabajo.

Otro aporte interesante es el de Aguilera y Marchant (2014) quienes mencionan que, en las organizaciones se necesitan todo el tiempo gerentes que tengan habilidades y destrezas que permitan que sus equipos de trabajo se desarrollen en ambientes que estimulen el compromiso y la participación, favoreciendo el crecimiento del talento humano orientándolo hacia los resultados mejorando el rendimiento individual y grupal. Se indica también que el desempeño del gerente enriquece el trabajo por el hecho de que el directivo es el que está en la parte superior de la estructura organizacional, de donde la supervivencia de la misma depende de las habilidades directivas que en su trabajo el gerente aplique. Como se aprecia los gerentes deben poseer la capacidad para tener claro el rumbo que debe seguir la empresa en general, estabilizarse frente al cambio, es el encargado de generar las políticas adecuadas en la organización para que fluya la confianza entre los colaboradores.

Para Pereda, Lopez, y González (2014) el objetivo fue: conocer la relación de la administración con las habilidades gerenciales, mediante la valoración de las mismas, para ello los autores dieron un soporte teórico con el fin de ampliar más sus conocimientos respecto a las

habilidades gerenciales, como metodologías utilizaron una investigación de campo y aplicaron técnicas estadísticas para conocer los resultados de la investigación; se plantearon una pirámide de habilidades gerenciales en donde en primer lugar están las habilidades personales del directivo: la autodirección, relaciones personales, gestión del tiempo, gestión de estrés, toma de decisiones, visión en la organización; en segundo lugar se encuentran las habilidades con otras personas: la interacción con los demás de su entorno, la comunicación, poder de negociar, el cómo se trabaja en equipo, la solución efectiva de problemas; y en tercer lugar están las habilidades de dirección de personas, esto es: la motivación, el no mal gastar los recursos, el entrenamiento de personal, el liderazgo. Los autores concluyen que tanto las habilidades directivas y personales son importantes ya que estas permiten tener una ventaja diferencial en aquellas administraciones con directivos enfocados a las habilidades interpersonales, que en aquellas que tienen un personal menos desarrollado en estas habilidades.

Por su parte Turiño Hurtado, Cañizares Luna, y Sarasa Muñoz (2013) mencionan que, se han identificado vacíos en cuanto a las competencias gerenciales de los jefes de departamento; indican que es importante tener un rol metodológico, debido a que se cumplen las políticas de nivel científico, consideran además que existen varias irregularidades en la parte metodológica debido a que no hay suficientes controles y a la baja calidad. La deficiente gestión se ve reflejada debido a la inestabilidad en los puestos gerenciales, utilizando un enfoque cualitativo de investigación se analizó a 12 jefes departamentales, identificándose las necesidades de aprendizaje de tipo gerencial e individual que afectan en el trabajo como son: la poca destreza en identificar necesidades, la determinación de los objetivos centrales, poca calidad de control, inexistencia de indicadores de productividad. Por otro lado, se expresan necesidades, como: evaluar el aprendizaje, existencia de documentos, temas pedagógicos, existencia de problemas en las líneas de investigación; es fundamental combinar las habilidades y conocimientos referentes a lo gerencial lo que permitirá poseer mayor efectividad en el rol de jefes de departamentos.

Bocanegra (2013) Menciona que, para la buena gestión de un gerente es importante ir controlando cada uno de los indicadores y objetivos de la organización, para ello el gerente debe tener una formación adecuada de competencias que permita tener experticia en el entorno que rodea a la empresa; el objetivo principal de la investigación fue conocer e identificar los indicadores en la gestión desde los planes de acción de la empresas, además de conocer las razones del incumplimiento de los programas de acción y deficiencia de las competencias requeridas en el cargo de gerencia; además se definieron las competencias y se analizaron como están relacionadas con la parte laboral, a fin de que los gerentes manejen y dominen las competencias, que su personal requiere esto contribuirá a tener una ventaja competitiva.

Un estudio de Torres, García, y Luisana (2016) acerca de las competencias gerenciales en los directivos de varias instituciones, se estableció que: la comunicación, planeación, acción estratégica, manejo de personal, trabajo en equipo, administración del tiempo, motivación y creatividad, se desarrollaban en las empresas, en su mayoría eficientemente, aunque se comprobó fallas específicas en: el proceso de comunicación, trabajo en equipo y la motivación por parte de los gerentes o directivos de las organizaciones; por lo que se concluye que se deben desarrollar estrategias que fortalezcan los conocimientos de los gerentes para que adopten posturas más flexibles y abiertas a los cambios.

De acuerdo con Hernández, Armenteros, Villanueva, Montalvo, y Ramírez (2016) la capacidad de dirección permite una gestión eficaz de los recursos humanos, siendo éste un factor para el éxito y competitividad de las empresas; por esto se realizó una medición del desempeño de competencias directivas en empresas medianas y grandes; se midió la auto percepción del

desempeño en los gerentes en dos niveles (alta dirección y mandos intermedios); los resultados reflejaron niveles adecuados en los valores de: las competencias estratégicas, relaciones interpersonales y de eficacia personal; en un grado óptimo se encontró: la orientación al cliente y el compromiso con la organización; concluyendo que en las empresas del sector estudiado predomina la visión del desempeño orientado a los resultados y metas económicas, la poca generación de valor procedente de la gestión del talento humano.

Páez, Rincón, Astudillo, y Bohórquez (2014) Mencionan que el desarrollo de competencias directivas requiere de un buen liderazgo que es esencial también para la gestión exitosa de las organizaciones; analizaron competencias directivas relacionadas con el liderazgo como son: integridad, confianza, orientación a los resultados, importancia en la acción, perseverancia, uso del tiempo, comunicación, conformación y desarrollo de equipos, toma de decisiones, capacidad de negociación y capacidad de direccionamiento estratégico; todas estas consideradas como elementos clave para el desarrollo exitoso de las organizaciones.

### **Evolución de las Habilidades Gerenciales**

Al tratar de Habilidades Gerenciales (HG) Ramírez-Cardona y Ramírez-Salazar (2016) hablan de administración desde que Henri Fayol en 1916 considera que la administración se basa en un conjunto de actividades: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar a lo que él denominó proceso administrativo; posteriormente en la década de los ochenta Drucker (2014) afirmaba que las tareas de la administración eran tres:

1. Propósito y la misión específica de la empresa o negocio
2. Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados
3. Encauzar las influencias y las responsabilidades sociales

Tanto para ejecutar las actividades del proceso administrativo, como para llevar a cabo las tareas de la administración los gerentes necesitan de habilidades y destrezas directivas o gerenciales; De ahí que las HG han sido estudiadas y analizadas por varios autores clasificándolas en: Habilidades Técnicas, Humanas y Conceptuales Beauchamp y Parsons (2016), como habilidades gerenciales técnicas son el conjunto de conocimientos adquiridos académicamente, estas habilidades centran al gerente en pensar en tiempos, costos, recursos, tomando en cuenta la parte productiva y operativa, por otro lado mencionan las habilidades gerenciales humanísticas y sociales, es decir tratar de influir en el talento humano de la organización, basándose en la cultura organizacional y el clima laboral que genera el gerente en la organización, maximizando el nivel de confianza y regenerando un alto nivel de interacción entre los miembros de la empresa. Mencionan también que las habilidades gerenciales conceptuales se enfocan en el gerente eficaz, es decir desarrollar de manera eficaz el pensamiento analizando el entorno organizacional y la solución de los problemas.

Cabe mencionar que en la gestión de las habilidades gerenciales es primordial no sólo para el fortalecimiento de la estructura organizacional en la empresa, hay que tomar en cuenta además el talento humano, la realización de estrategias institucionales que ayuden el ambiente laboral. Cuando el gerente toma en cuenta las capacidades, necesidades del personal contribuirá el rendimiento de cada una de las áreas de la organización.

### **Habilidades o Competencia Gerenciales**

Para este proyecto es conveniente revisar algunos conceptos y definiciones como la de Aguilera y Marchant (2014, pág. 66) quienes consideran que las HG o competencias gerenciales se agrupan en: Gerenciamiento de la Motivación del personal, Conducción de grupos de trabajo, Liderazgo, Comunicación eficaz, Dirección de personas y Gestión del cambio y desarrollo de la organización; por otro lado Lazzati (2015) “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.”

Por otra parte, Allred Whetten (2014) menciona que: “la competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).” Finalmente concuerda Arroyo R. (2013) que las competencias gerenciales” son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones. En la actualidad, en el trabajo no solo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por su capacidad de manejarse y administrar a otras personas.” Las Habilidades Gerenciales se clasifican en: Habilidades Personales, Habilidades Técnicas y Habilidades de Gestión

### **Habilidades personales**

Para Pereda, López-Guzmán, y González (2014) las habilidades personales integran las habilidades interpersonales y directivas para la gestión, que cada vez están adquiriendo mayor importancia en las organizaciones y empresas; por otra parte García, Barradas, & Gutiérrez, (2016) indican que “las habilidades personales son las que incluyen la estabilidad emocional, auto concepto, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, tolerancia, inteligencia social y liderazgo”; a su vez Sánchez, Aguirre, Sainz, Mota, y Gómez (2016, pág. 11) relaciona las habilidades personales con la manera en que se resuelven los problemas que están presentes en las organizaciones utilizando las herramientas que incorporan los aspectos fundamentales para que un gerente pueda seguir cumpliendo con los objetivos empresariales y mantenga competitiva a la empresa.

Las habilidades personales son las que posibilitan que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades como son: la toma de decisiones, el manejo de equipos de trabajo, el control y la supervisión de las actividades por él encomendadas.

### **Habilidades Técnicas**

De acuerdo con Ordoñez, y otros (2016, pág. 151) las Habilidades Técnicas son los conocimientos y competencias dentro de un campo especializado, habilidades de trato personal, interactuar efectivamente con la gente, tanto en forma individual como en grupo; por su parte Lafarga, Gómez del Campo, y Serrano (2014) incluyen dentro de las habilidades técnicas los idiomas, el desarrollo personal, técnicas de supervisión, trabajo en equipo, calidad y servicio, primeros auxilios, atención a clientes.

De lo anterior se puede decir entonces que las habilidades técnicas tienen que ver con todas las competencias, habilidades y destrezas que se adquieren en procesos de capacitación especializada, que nunca debe faltar en la formación continua y desarrollo personal del todo gerente o directivo que se interese por hacer de su organización competitiva y bien administrada.



## **Habilidades de Gestión**

Según Stettinius, Wood, Doyle, y Colley (2015, pág. 23) las habilidades de gestión son las que ayudan al proceso estratégico, a conocer la empresa y el entorno, a revisar y evaluar continuamente las decisiones implementadas, a la mejora continua y a la búsqueda de la competitividad; así también Beauchamp y Parsons (2016) mencionan que dentro de las habilidades de gestión están el liderazgo, la solución de problemas a la vez que se debe desarrollar credibilidad y profesionalismo; para Oviedo, Díaz, Otazu, y Ibañez (2015) las habilidades de gestión son el conjunto de habilidades comportamentales y del pensamiento que ayudan al desarrollo del trabajo colaborativo y multidisciplinario, creatividad y espíritu crítico. Las habilidades de gestión por lo tanto son las que integran a las habilidades personales y técnicas, ya que el gestionar una empresa requiere de competencias y destrezas que ayuden a innovar ya que el momento actual así lo requiere.

## **Competencias**

Para Posada (2014) señala que el concepto de competencia más generalizado y aceptado, es el de “saber hacer en un contexto”, lo cual implica tener la capacidad de aplicarla en distintos espacios laborales. Por otra parte, menciona Spencer (2013) definen a la competencia como una característica subyacente o sobresaliente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, en términos de criterio. Finalmente, Leboyer (2014) piensa que existen competencias individuales y competencias clave de la empresa u organización que mantienen estrecha relación: las competencias de la organización están constituidas por la integración y coordinación de competencias individuales, mismas que implican la coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

## **Competencias gerenciales**

Según Lazzati (2015) “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.” Por otra parte, Allred Whetten (2014) menciona que: “la competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).” Finalmente concuerda Arroyo R. (2013) Que las competencias gerenciales: “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones. En la actualidad, en el trabajo no solo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por su capacidad de manejarse y administrar a otras personas.”

## **Productividad**

Para Medina Fernández de Soto (2017) La productividad es uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas, ya que sin ella los productos no llegarían a los niveles de competitividad del mundo globalizado; a su vez Montico-Riesco y Martín (2014) la define como la relación entre los recursos utilizados y los productos/servicios prestados, sin dejar de tener en cuenta la calidad; de ahí que para este proyecto el analizar la productividad de las empresas de la industriales permitirá ser más competitivo y generar valor agregado al consumidor

mediante procesos de mejora continua y el aprovechamiento de las HG de los propios directivos de las empresas.

La provincia de Tungurahua por su ubicación geográfica, se convierte en un lugar de oportunidades por el hecho de encontrarse en el centro del país, siendo el paso obligado de todos los comerciantes y quienes ejercen actividades económicas de todos los sectores productivos; quienes han radicado en esta provincia se han caracterizado por ser personas trabajadoras y emprendedoras en todas las áreas y sectores que generan actividad económica, en la mayoría de casos son entes que han tenido éxito y han constituido empresas que han remontado varias generaciones y han dejado un legado para las futuras generaciones (Comportamiento económico, social, político e histórico de la actividad empresarial (emprendimiento) en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, y Pastaza del Ecuador, 2015).

### **Plan nacional del buen vivir**

EL Buen Vivir es un principio constitucional basado en el 'Sumak Kawsay', que recoge una visión del mundo centrada en el ser humano, como parte de un entorno natural y social.

La satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno -visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a un otro).

### **Sector alimentos**

Según el Instituto nacional de estadísticas y censos INEC (2009) la característica de consumo de alimentos es masiva y la industria que se dedica a la elaboración de los mismos es de mucha relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional, llegando a aportar con un 7.83% del PIB.

Conforme a los datos del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad la industria de alimentos y bebidas, específicamente "elaboración de espaguetis, macarrones, fideos y otras pastas sin cocer ni rellenos"; esta actividad es la quinta de la provincia en producción bruta y sueldos y salarios pagados, 9,9 millones de dólares y 937 mil dólares respectivamente, la sexta en generación de empleo, 244 personas ocupadas, la séptima de la provincia en consumo de materia prima, 5,9 millones de dólares, y la novena actividad de la provincia en impuestos pagados, 774 mil dólares (2011).

### **Sector Cadena Agroforestal**

De acuerdo con Pro Ecuador la superficie de plantaciones alcanza 170 mil hectáreas, principalmente de varias especies de Pino, Eucalipto, Teca, Balsa, Laurel y Terminalia. Alrededor del 45% se encuentra en la sierra y el restante 55% en la costa y región amazónica ecuatoriana. Una fuente importante de productos madereros son los árboles que están dentro de los sistemas agroforestales.

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).

Las industrias forestales del Ecuador producen cantidades relevantes de madera aserrada y paneles de madera. Estos productos son destinados a la exportación y su evolución ha sido creciente. En lo referente a papel, la demanda interna de pasta y papel es mayor a la capacidad de producción actual, por lo que se logra satisfacer esa demanda a través de importaciones.

Las oportunidades de la industria se reflejan en el continuo crecimiento del consumo nacional e internacional de productos forestales y preferencia por muebles hechos de madera, el incremento de la demanda de muebles a nivel mundial y el potencial uso de variedades alternativas (2017).

### **Sector Cuero y calzado**

Según los datos de la agenda para la transformación productiva territorial: Tungurahua (2011) la principal actividad de manufactura, es de la industria del cuero, más específicamente “fabricación de calzado de caucho y plástico (excepto el ortopédico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada)”, actividad con la mayor producción bruta de la provincia, 68,9 millones de dólares, con el mayor consumo de materia prima y materiales auxiliares, 39,9 millones de dólares, la que más impuestos paga de la provincia, 5,4 millones de dólares, la primera de la provincia en cuanto a generación de empleo, 1.320 personas ocupadas, y también la primera actividad en monto de sueldos y salarios pagados, 6,8 millones de dólares. La primera actividad de manufactura de la provincia, en cada una de las variables analizadas.

### **Sector farmacéutico**

Este sector es el que está compuesto por: Productores esto es, los laboratorios farmacéuticos nacionales; Distribuidores (casas de representación, importación y venta; distribuidoras farmacéuticas de importación, exportación y venta) y Comercializadores que son los botiquines rurales, farmacias y cadenas de farmacias, instituciones públicas, tiendas o negocios pequeños (Superintendencia de control del poder de mercado, 2014).

### **Sector turismo**

Este sector está compuesto por los servicios de hotelería, turismo y restaurantes, a pesar de la gran diversidad de atractivos turísticos que disponen las cuatro provincias de la Región 3, sin embargo su desarrollo se ha concentrado en Tungurahua que cuenta con la mayor cantidad de servicios turísticos (798 actores) en donde hay una fuerte concentración en el cantón Baños de Agua Santa y Ambato. Esto quiere decir que Tungurahua concentra cerca de la mitad de la infraestructura turística de la región (48%), tiene el 53% de los alojamientos, el 44% de los locales de comidas y bebidas, y el 64% de las agencias de viajes y operadores turísticos (Agenda para la transformación productiva territorial: Tungurahua, 2011).

### **Sector petroquímico**

Es el que relaciona las industrias básicas con las actividades extractivas primarias, como la minera o la petrolera, y determina el establecimiento de encadenamientos productivos. Como

ejemplos se pueden citar a la industria de plásticos que para sus procesos requiere de materias primas derivadas de la petroquímica (polipropileno, polietileno, polietilentereftalato); o de la industria textil, que utiliza fibras sintéticas como el poliéster, nylon, poliamidas, entre otros. La petroquímica, también atañe al sector hidrocarburífero, tiene dos vertientes: el petróleo y el gas natural. Estos dos comprenden una compleja red de industrias que producen una variedad de materias primas. Estas a su vez son utilizadas por las industrias manufactureras (plásticos, fertilizantes, urea, cauchos, fibras, etc.). La urea merece especial atención por tratarse de un producto estratégico para el desarrollo industrial ecuatoriano. Se trata de un fertilizante nitrogenado que se obtiene a partir del gas natural (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

### **Sector tecnológico**

En este sector se generan servicios tecnológicos que pueden atender los requerimientos de los demás sectores productivos, con el propósito de mejorar la productividad y competitividad de los mismos, así también mejorar procesos productivos e incrementar rendimientos financieros y económicos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

### **Sector textil**

La tercera principal actividad manufacturera de la provincia, es de la rama textil, específicamente “fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.)”; 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 (Agenda para la transformación productiva territorial: Tungurahua, 2011).

### **Sector metalmecánico**

La segunda actividad principal de la provincia de Tungurahua, es de la rama metalmecánica y automotriz, específicamente “fabricación de carrocerías (incluso cabinas) diseñadas para ser montadas sobre chasis de vehículos automotores, carrocerías para vehículos sin chasis y carrocerías de monocasco; carrocerías para vehículos de turismo, camiones y vehículos de uso especial”; esta industria es la segunda de la provincia en generación de empleo, 522 personas ocupadas, la segunda en sueldos y salarios pagados, 1,4 millones de dólares, la segunda 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, y también la tercera en consumo de materias primas y materiales auxiliares para la producción, 11 millones de dólares (Agenda para la transformación productiva territorial: Tungurahua, 2011).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En la elaboración del presente trabajo se utilizó un paradigma crítico y un enfoque descriptivo. La investigación descriptiva nos permitirá conocer y realizar un diagnóstico del mercado en cuanto a los sectores productivos a fin de conocer las oportunidades de negocios existentes en el sector.

Para la realización de este trabajo se tomó en cuenta aspectos relevantes de las habilidades gerenciales para la aplicación de las técnicas de las encuestas a los directivos y propietarios de diferentes empresas de la provincia Tungurahua.

Cabe recalcar que el presente trabajo se realizó mediante una investigación de campo, valiéndose de la encuesta, la misma que guarda estrecha relación a todo lo que se refiere a las habilidades y destrezas gerenciales, su incidencia dentro de la organización y posibles estrategias a implementarse para la mejora de las mismas y de igual manera realizar un aporte como estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas. La población que se investigó y de acuerdo a censo económico de Tungurahua, son 33.818 (INEC, 2017) empresas de los sectores productivos.

### Cálculo de muestra estratificado

Tabla 1 Estratificación de la muestra

SECTORES PRODUCTIVOS	# de empresas	% Sector	Cálculo de muestra
Alimentos	10909	32	70
Cadena agroforestal	468	1	3
Cuero y calzado	5143	15	33
Farmacéutico	1403	4	9
Turismo	2026	6	13
Petroquímico	3429	10	22
Tecnología	1403	4	9
Textil	4675	14	30
Metalmecánica	4364	13	28
<b>Total</b>	<b>33818</b>	<b>100</b>	<b>217</b>

El instrumento de recolección de información fue un cuestionario que se aplicó a los gerentes de las empresas de los sectores productivos de alimentos, cadena agroforestal, cuero y calzado, farmacéutico, turismo, petroquímico, tecnología, textil, metalmecánica de la provincia de Tungurahua.

### RESULTADOS

Tabla 2 Competencias en cada sector estudiado

COMPETENCIAS GERENCIALES	LIDERAZGO	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN EN OTRO IDIOMA	TOMA DE DECISIONES	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	EMPRENDIMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS	TRABAJO EN EQUIPO
SECTORES PRODUCTIVOS										
ALIMENTOS	47,10%	28,60%	55,70%	38,60%	20,00%	20,00%	48,60%	27,10%	31,8%	45,70%
CADENA AGROFORESTAL	0,00%	33,30%	33,30%	33,30%	66,70%	33,30%	100,00 %	100,00%	33,30%	100,00 %
CUERO Y CALZADO	60,60%	45,50%	27,30%	45,50%	27,30%	18,20%	27,30%	36,40%	9,10%	45,50%

<b>FARMACÉUTICO</b>	11,10%	22,20%	33,30%	11,10%	11,10%	22,20%	33,30%	33,30%	11,10%	22,20%
<b>TURISMO</b>	62,50%	50,00%	23,10%	61,50%	30,80%	15,40%	46,20%	53,80%	15,40%	53,80%
<b>PETROQUÍMICA</b>	9,10%	27,30%	18,20%	18,20%	27,30%	13,60%	31,80%	31,80%	22,70%	31,80%
<b>TECNOLOGÍA</b>	33,30%	66,70%	11,10%	22,20%	33,30%	22,20%	44,40%	22,20%	11,10%	44,40%
<b>TEXTIL</b>	23,50%	17,60%	14,70%	23,50%	8,80%	14,70%	5,90%	11,80%	17,60%	8,80%
<b>METALMECÁNICA</b>	53,60%	42,90%	57,10%	53,60%	50,00%	25,00%	67,90%	42,90%	42,90%	67,90%

Fuente: encuesta aplicada

De acuerdo con lo investigado se puede indicar que para alcanzar un fomento adecuado de competencias gerenciales que aporten a los objetivos del plan nacional del buen vivir las empresas de los sectores productivos de alimentos, cadena agroforestal, cuero y calzado, farmacéutico, turismo, petroquímica, tecnología, textil, metalmecánica de la provincia de Tungurahua, deberán desarrollar, priorizar y aplicar el siguiente modelo de competencias gerenciales:

1. Trabajo en equipo
2. Toma de decisiones
3. Aplicación del proceso administrativo
4. Capacidad de resolver problemas
5. Administración del tiempo
6. Liderazgo
7. Comunicación
8. Administración del talento humano
9. Comunicación en otro idioma
10. Emprendimiento de nuevos negocios



**Figura 1 Competencias en cada sector estudiado**

Fuente: encuesta aplicada

Las competencias son valoradas con algo elemental para la administración de las empresas en todos los sectores productivos, sin embargo, se destaca el trabajo en equipo, toma de decisiones, procesos administrativos y capacidad de resolver problemas. Es decir, la principal

responsabilidad de los gerentes se encuentra en la actividad estratégica de las empresas de ahí que es necesario desarrollar estas habilidades.

Al mismo tiempo se observa que el emprendimiento, capacidad idiomática son los elementos menos relevantes, por las condiciones de las empresas. Las empresas en funcionamiento no requieren tener nuevos emprendedores como gerentes, sino que puedan dar sostenibilidad a las empresas en el tiempo y, al dedicarse la provincia al mercado interno principalmente no requiere poseer capacidades idiomáticas para la internacionalización de las empresas.



**Figura 2 Relación entre las competencias**

Fuente: encuesta aplicada

Al realizar análisis de componentes principales para medir el nivel de relación entre las competencias gerenciales, se puede determinar que el liderazgo es la competencia más alta en valoración de los sectores productivos, posteriormente las competencias de la especialidad como administración de talento humano, tiempo y solución de problemas, se consideran como condiciones innatas de un administrador la comunicación en otro idioma, trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación y manejo de procesos administrativos.

## CONCLUSIONES

Se puede evidenciar en cuanto al modelo de competencias según la información de las encuestas que, si se aplica el modelo basado en competencias técnicas y personales en los diferentes sectores, en cuanto a las habilidades los gerentes de los sectores como cadena agroforestal, sector textil y farmacéutico no están desarrollando de manera adecuada sus habilidades gerenciales para el crecimiento de su empresa.

Se ha identificado que los gerentes de los sectores productivos desconocen o se sienten indiferentes a ciertas competencias que son muy importantes para el crecimiento empresarial y se detalla a continuación: Liderazgo en su mayoría los gerentes de los sectores cadena agroforestal, farmacéutico y textil desconocen de esta competencia, en cuanto a la gestión de tiempo, comunicación y trabajo en equipo los sectores farmacéutico y textil desconocen de esta competencia y finalmente en cuanto a toma de decisiones el sector textil por lo cual es

perjudicial debido a que no saben cómo guiar a un grupo de trabajo generando complicaciones a la hora de cumplir con los objetivos.

Cabe señalar que las habilidades y competencias gerenciales son importantes para el desarrollo de la organización por lo cual es evidente que los gerentes dejen de lado competencias como el liderazgo, y la gestión de tiempo, es importante desarrollar en los gerentes la habilidad de detectar oportunidades en cada uno de sus negocios, así como tener la suspicacia para tener varias alternativas de solución.

Se puede concluir que los gerentes desconocen de los nuevos proyectos del gobierno para fortalecer los sectores priorizados especialmente de los alimentos, cuero y calzado, farmacéutico, turístico, tecnológico y textil, a su vez consideran que el sector en la provincia de Tungurahua no aporta en el cambio de la Matriz Productiva, sobre todo los sectores de cuero y calzado, turístico y farmacéutico.

Finalmente se puede concluir que para que exista una adecuada gestión en las empresas de los sectores de alimentos, cadena agroforestal, cuero y calzado, farmacéutico, turismo, petroquímica, tecnología, textil, metalmecánica de la provincia de Tungurahua, se requiere la aplicación de un modelo como el presentado por el hecho de que con la investigación se determinó que en las empresas y que para que éstas aporten y su impacto en el desarrollo del país sea importante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Allred Whetten, D. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson education.
- Alvarado, J. (2015). *El gerente en las Organizaciones del futuro*. Venezuela: UPEL.
- Arroyo, R. (2014). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. *Investigacion y Desarrollo*.
- Bocanegra, J. (2013). Habilidades Gerenciales. *Universidad de nueva Granada*.
- Chávez Hernández, N. (2014). *Una aproximación a las competencias gerenciales elementales*.
- Contreras, F. E. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*.
- Custódio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2014). Do General Managerial Skills Spur Innovation? *Journal of economic*.
- Deobold, B., Van, D., & Meyer, W. J. (2010). *La Investigación descriptiva*. Recuperado el 20 de enero de 2016, de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- ecuadorencifras. (2013). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>
- Estrada, M. R. (2015). *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas*. El Manual Moderno.
- Fleury, M. T. (2013). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management*.
- Hersey, P. &. (2014). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.



- Houtart, F. (2012). *El concepto de Sumak Kausay (Buen vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad (Tema Central)*. Ecuador.
- Kreitner, R. &. (2014). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- La Hora. (22 de Junio de 2014). competencias gerenciales . *La hora*.
- Lazzati, S. (2015). *Gerente: estrategia y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Mexico: Granica.
- Leboyer, L. (2014). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- León, F. H. (2015). LA RESILIENCIA: SU APLICACIÓN EN EL SECTOR EMPRESARIAL. *Contribuciones a la Economía*.
- Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2015). The Construct of resilience. A critical evaluation and guidelines for future workk. . *Child development*, 71, 573-575.
- Madrigal Torres. (2014). *Habilidades directivas*. México: MacGraw-Hill.
- Martínez Ávila, M. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* .
- Medina, C. (2014). *La resiliencia y su empleo en las organizaciones*. . Gestión y estrategia.
- Ortiz, V., & Caicedo, Á. J. (2015). PROCEDIMIENTO PARA LA PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA. *Ingeniería Industrial*.
- Pereda Pérez, F. J., López Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital* .
- Pineda, H. I., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. . *Revista Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*.
- PINTOR, L. P. (2014). LAS HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS A LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE SUMINISTROS NP 2014. BOGOTA : UMNG.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017). *www*.
- Porrás, D. (2013). *Estrategias de la alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales es el fortalecer las habilidades gerenciales*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada .
- Posada, R. (2014). Formación Superior Basada en Competencias, Interdisciplinariedad y Trabajo Autónomo del Estudiante. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1681-5653.
- Puffer, & Weintrop. (2016). Corporate performance and CEO turnover. . *Administrative Science*.
- Puga, J. M. (2015). Competencias directivas en escenarios globales. *Revista Estudios*.
- Spencer, L. y. (2013). *Competence at work*. USA: Sons, Inc.

- Turiño Hurtado, C., Cañizares Luna, O., & Sarasa Muñoz, N. (2013). Necesidades de aprendizaje gerenciales en jefes de departamentos docentes de la sede central. *Revista Edumecentro*.
- Varela, R., Bedoya, O., & Uribe, A. (2013). *Factores desencadenantes en la decisión de carrera empresarial*. III CIELA, Río de Janeiro. .
- Waldman, D., Ramírez, G., House, R., & Puranam, P. (2016). *Es importante el liderazgo, cualidades de liderazgo del CEO y la rentabilidad en las condiciones de percepción de la incertidumbre ambiental*. *Academy of Management Journal*.