

INFLUENCIA DEL PLAN DEL BUEN VIVIR EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DEL SECTOR CALZADO PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Santiago Peñaherrera¹, Leonardo Ballesteros¹, Edwin Santamaría-Freire¹, Edwin Santamaría-Díaz¹

¹Universidad Técnica de Ambato

RESUMEN

El sector del calzado en Tungurahua ha crecido con la participación de empresas, microempresas y artesanos, debido al impulso a la producción nacional y al cambio de la matriz productiva. Una de las razones ha sido las habilidades gerenciales propuestas por los gerentes de este sector debido a la influencia del Plan de Buen Vivir.

Para realizar esta investigación se han aplicado encuestas a gerentes de las empresas de cuero y calzado que se encuentran asociadas a la Cámara del Calzado de Tungurahua, para saber cómo influye el Plan de Buen Vivir.

De los hallazgos se determina que las habilidades gerenciales se relacionan con el nivel de preparación y conocimiento del sector, habiendo oportunidad para desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y aprovechamiento de las potencialidades de las políticas para el crecimiento empresarial.

Palabras Clave: Liderazgo; Habilidades Gerenciales; Plan del Buen Vivir

Abstract

The footwear commercial area in Tungurahua has grown up with the participation of enterprises, micro-enterprises and handicraftsmen, due to the national production impulse and the change of the productive matrix. One of the reasons for this development is the management skills proposed by the executives from this sector; as a result of the influence of the Plan del Buen Vivir.

For achieving this investigation, polls have been made to the footwear and leather enterprises managers, which are associated with the Camara del Calzado de Tungurahua, to know how does the Plan del Buen Vivir influence them.

From the results there has been determined that the management skills are related with the level of preparation and knowledge of the sector, having the opportunity to develop leadership and communication skills and taking advantage of the potentialities of the politics for the business growth.

Keywords: Leadership, Management skills, Plan del Buen Vivir.

INTRODUCCIÓN

Dentro del sector cuero y calzado del Ecuador, la composición por tamaño de las empresas es el siguiente: microempresas 16,67%, pequeñas 45,8%, medianas 29,17% y grandes 8,36%. Sin embargo, las ventas las ventas siguen concentradas en las más grandes con el 61,32%, teniendo las medianas el 27,32%, y las pequeñas el 11,10% y microempresas 0,26% del total del sector, de acuerdo a investigación realizada por King, Varela y Trávez (2012).

La aplicación de las políticas públicas de fomento productivo ha permitido la sustitución de importaciones por más de 520 millones de dólares, según la ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, en el programa televisivo Enlace Ciudadano. Esto ha permitido que el sector de cuero y calzado haya crecido y sostenido en el tiempo.

Actualmente, la producción de cuero y calzado satisface la demanda interna del Ecuador, siendo el 50% de oferta perteneciente a la provincia de Tungurahua. También existe una clara expansión de mercados hacia otros países como Colombia y Perú en producto terminado y materias primas (Cámara de Calzado de Tungurahua 2014).

En Tungurahua los programas de gobierno buscan incentivar la producción y mejorar la calidad, todos ellos nacidos desde la política pública enfocada al crecimiento de la producción a través del Plan de Buen Vivir, de acuerdo al Director Provincial del Ministerio de la Producción, (2014).

Los retos del sector productivo hacen que los empresarios y gerentes deban generar habilidades que potencialicen las empresas y fortalezcan las capacidades de las mismas para obtener crecimiento en la producción y expansión a nuevos

mercados, esto debido al desarrollo propio de los mercados, innovación tecnológica o por factores externos como la política pública. Es por eso que el estudio busca responder al cuestionamiento de qué habilidades gerenciales han desarrollado los administradores aprovechando las potencialidades del Plan de Buen Vivir, y también como han variado las características de los gerentes o propietarios.

Existen dos estrategias fundamentales que se desprenden del Plan Nacional para el Buen Vivir 2014 – 2017: la primera es la Estrategia para la Transformación de la Matriz Productiva; y la segunda, la Estrategia para la Erradicación de la Pobreza. Ambas estrategias necesitan que los empresarios desarrollen nuevas habilidades directivas que les permitan asumir de forma efectiva y eficaz los nuevos retos que las empresas tienen al momento de contribuir con la transformación de la matriz productiva y la erradicación de la pobreza.

El Plan del Buen Vivir también se enfoca en generar valor a través del empleo, con lo cual se promueve la creación de más fuentes de trabajo, microempresas y empresas artesanales, (Hidalgo Flor, 2011). Por otro lado, García Álvarez, (2014) considera que dar un valor agregado, es fundamental para que el país salga adelante, ajustarse a los cambios que este mundo globalizado ofrece, valorando los recursos naturales y promoviendo el talento de los ecuatorianos.

Las estrategias como tal ayudan a mejorar las deficiencias de las empresas, anticipar eventualidades y cambios dentro del ámbito empresarial y así mejorar la competitividad en el mercado.

Algunas de las estrategias más usadas son las habilidades gerenciales ayudan a mejorar las competencias, como la capacidad de liderazgo, iniciativa, comunicación y trabajo en equipo, que debe tener un empleado dentro de la empresa, (Whetten y Cameron, 2004); (Ferrer y Clemenza, 2006) y (Gómez Álvarez, 2010).

Otra estrategia a tener en cuenta es la orientación a objetivos ó la capacidad de encaminar todos los esfuerzos posibles para conseguir las metas propuestas, superando los paradigmas propios de cada persona y las limitaciones en cuanto a excelencia, sea profesional, laboral o personal. Sin olvidar el costo-beneficio de cada una de las acciones utilizadas o a utilizar, tratando de satisfacer los intereses de la mayor parte de los interesados e involucrados, (Bogotá Emprende, 2010).

Estas habilidades gerenciales son:

- Liderazgo (Marchant Ramírez, 2005); (Porras Sánchez, 2014) y (Naranjo Arango, 2015): es la destreza e influencia que tiene una persona para encaminar o guiar a otras, en la consecución de objetivos previamente planteados, mediante una motivación constante para ayudarles a entender aspectos en particular.

El Liderazgo es, entonces, una habilidad directiva que aporta al éxito de una empresa, siempre que se ejerza para influenciar al talento humano al logro de objetivos organizacionales. En las empresas del Ecuador, estos objetivos se reformulan en función de las estrategias de transformación de la matriz productiva y la erradicación de la pobreza.

- Gestión de objetivos y participación en la empresa (Marchant Ramírez, 2005): es la gestión del cambio de los conflictos y estrategias para brindar soluciones y de esta manera, potencializar la competitividad de las empresas y el desarrollo de las habilidades con una correcta distribución de recursos.

Para la consecución de los objetivos empresariales, las organizaciones requieren de estructuras formales que agrupen individuos que hagan suyos los propósitos institucionales, que sepan y quieran trabajar mancomunada y coordinadamente.

Restrepo, (2010) y Silva Díaz, (2010) coinciden que la participación dentro de una empresa u organización es fundamental para incrementar no solamente la productividad, la calidad de los productos o servicios, en general la rentabilidad y eficiencia de la misma; sino también para fomentar la colaboración y aportación de nuevas ideas entre directivos y empleados, independientemente del cargo.

Además, la comunicación es un aspecto fundamental ya que se debe utilizar un lenguaje adecuado para el medio en el que se desenvuelve y rodea, (Marchant Ramírez, 2005). Naranjo Arango (2015) manifiesta que una comunicación efectiva garantiza un excelente funcionamiento de las empresas u organizaciones, no solo internamente con los directivos y empleados, sino también exteriormente entre la empresa y los clientes, usuarios o consumidores.

- Credibilidad (Piñeros-Piza et al., 2011): tiene una estrecha relación con el proceso de persuasión, porque cuando una persona desea cambiar actitudes o comportamientos específicos de otra, depende de un factor muy importante: la confianza. Gutiérrez-Coba, Salgado-Cardona, y Gómez-Díaz, (2012) señalan que la credibilidad se refiere a la confianza que la otra persona tiene sobre la veracidad, exactitud o rigurosidad de la información que se da en un momento específico. En cambio para Vila López, Küster Boluda, y Bigné, (2013) va de la mano con la reputación corporativa, pues la credibilidad es sinónimo de confiabilidad por parte de los clientes, consumidores y usuarios, mientras que la reputación corporativa se refiere a la opinión que dichas personas tienen sobre los productos, bienes o servicios que una empresa ofrezca, estas opiniones pueden ser buenas o malas, dependiendo de la calidad de los mismos.

- Compromiso (Alcalá, Huerta, y Linares, 2014) es una responsabilidad adquirida conscientemente, es decir, que un empleado o directivo desea colaborar y participar activamente con el desarrollo de una empresa, con su comunidad y sociedad, con el medio ambiente y su responsabilidad social, para buscar y proponer soluciones a problemas sociales o empresariales. A su vez, Sánchez López, (2015) menciona que el compromiso debe ser verdadero, que el empleado o trabajador debe compro-

meterse con la misión, visión y objetivos de la empresa, que se sienta parte de la misma, como un colaborador que inspire y atraiga a los demás compañeros de trabajo.

- Negociación (Calderón Hernández & Castaño Duque, 2005, p. 367): es una habilidad para llegar a acuerdos, es decir, posibles soluciones que arreglarán un problema o dificultad, sin afectar las relaciones que existan entre las partes interesadas. La negociación es de mucha importancia para las organizaciones en la actualidad se ve aún más afianzada la idea de que lo único constante es el entorno cambiante y esta dinámica hace que todo el tiempo la empresa supere por medio de la negociación muchos de sus problemas o dificultades e incluso satisfaga a sus clientes.

- Relaciones humanas (Rodríguez & Peña, 2012) y (Torres Salas & Gómez, 2013): dentro de una empresa son sumamente importantes pues facilitan la interacción entre compañeros de trabajo, siendo más manejable el entorno laboral y cumplir con sus funciones. Así mismo, un gerente o directivo debe conocer a las personas a su cargo, para poder resolver conflictos o posibles discusiones dentro de la empresa. Un aspecto primordial en las relaciones es la empatía, (Arroyo Tovar, 2012), pues se puede poner en la perspectiva de la otra persona, leer sus sentimientos, emociones y necesidades sin que se den cuenta, es decir, tener una percepción aguda, lo que es clave para tratar a clientes, usuarios, consumidores, proveedores y a la competencia.

- Innovación (Fierro Moreno y Mercado Salgado, 2012): ayuda a mejorar resultados, mediante nuevas formas de relacionarse entre empresas, clientes, usuarios, consumidores y proveedores; todo para optimizar recursos y tiempo, logrando una satisfacción no solo de los clientes sino también a los empleados para que se sientan bien con sus puestos de trabajo y con las funciones que desempeñan. De esta manera se agrega valor a la empresa, al producto o servicio que ofrezca. Zapata Cantor (2014) se centra en que la innovación tiene un proceso para lograr un resultado, parte de una idea nueva a una necesidad, se la desarrolla, fundamenta y se logra un cambio significativo. La innovación conjuntamente a la competitividad son factores importantes dentro de una empresa, para sobresalir en un mercado ya saturado, en el que la oferta es más alta que la demanda. Por lo que, ofrecer un valor agregado o innovación es primordial para que una empresa no solo se posicione en la mente del consumidor sino también en el mercado.

Así mismo, Riaño Puerto (2015) destaca que la innovación es un activo que se debe cuidar pues garantiza la satisfacción no solo de las necesidades de los clientes sino también las expectativas que tienen antes de adquirir un producto o servicio, siendo la consecuencia de prever escenarios posibles, anticiparse a la competencia ofreciendo ideas nuevas y creativas, anticipándose al mercado, a la globalización y las nuevas tecnologías que todos los días se renuevan y reinventan, dejando obsoletos procesos tradicionales para darse a conocer.

En la actualidad, las empresas buscan ofrecer calidad del servicio, es decir, ofrecer un plus en atención al cliente satisfaciendo las necesidades del mismo inmediatamente, con rapidez y agilidad.

- Alianzas (Molina Martínez & Vázquez Olarra, 2008): son un convenio o pacto entre dos o más empresas que unen sus fuerzas, recursos y talentos para conseguir objetivos semejantes. Además facilitan el posicionamiento de sus marcas en el mercado, no solo nacional sino internacional. El riesgo y los costos se comparten entre las empresas aliadas y ayudan a mejorar la calidad de sus productos, bienes o servicios. Este autor coincide con Pérez Hasbun, (2008), Castellanos Cañón, (2013) y Toquica Cruz, (2013) en que las alianzas permiten obtener economías de escalas, reduciendo costos y fidelizando a los clientes y consumidores, facilitando su interacción para competir con empresas más poderosas que ellos, alcanzando su máximo nivel en competitividad.

Debido a todo ello, las empresas de hoy en día buscan que sus empleados y directivos sean líderes, motivados y comprometidos con sus funciones, misión, visión y objetivos de la empresa. De acuerdo a Castillo, Del Canto, Fernández Martins, y Barbosa Soares, (2014) las empresas deben adaptarse a los constantes cambios no solo tecnológicos, sino también en el mercado, pues hoy las empresas son altamente competitivas, igualmente adaptarse a las necesidades y expectativas de los clientes.

En el Plan del Buen Vivir, se cita que: "El tercer eje estructurante es la transformación del sistema económico para que efectivamente se convierta en un sistema social y solidario, en el que converjan la economía de mercado, la economía pública y la economía popular y solidaria" Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas, Ecuador, (2013). Que busca su cumplimiento del objetivo: Objetivo 10: "Impulsar la transformación de la matriz productiva".

La estrategia nacional para el cambio de la Matriz Productiva se implementa mediante herramientas de planificación, acciones públicas (definidas por distintos niveles de gobierno) y por acciones privadas. (Vicepresidencia República, Ecuador, 2013). Estas apoyadas en la formación de habilidades gerenciales para impulsar el desarrollo de las empresas.

Por lo tanto tener habilidades gerenciales es fundamental para incrementar los niveles de calidad de los productos, bienes y servicios e incrementar la productividad en general. Con esto se plantea como hipótesis, la generación de habilidades gerenciales es incentivada por el aprovechamiento de la política del Plan de Buen Vivir.

METODOLOGÍA

El trabajo se basa en la investigación descriptiva, siendo el desarrolló mediante un estudio transversal realizado con muestreo aleatorio simple sin interferir en su comportamiento, garantizando de esta manera que los resultados sean adecuados para obtener información de la realidad estudiada.

El caso de estudio analizado en la investigación sitúa como población a las empresas del sector de cuero y calzado de la Provincia de Tungurahua, que producen más del 50% del calzado nacional.

Se considera como muestra a 60 empresas productoras de cuero y calzado de la Provincia de Tungurahua, las mismas que fueron seleccionadas de manera aleatoria; para la aplicación del instrumento se considera a los gerentes de las empresas participantes en el estudio, quienes llenaron el instrumento en el su lugar de trabajo.

El instrumento de recolección seleccionado para el estudio es la encuesta, que facilita el entendimiento de las habilidades gerenciales presente en los gerentes participantes en el estudio. El instrumento fue aplicado a 10 empresarios como encuesta piloto de lo cual, se encuentra un alfa de Cronbach de 0.812, en base a lo cual se determina que el instrumento tiene validez para ser aplicado.

El cuestionario fue estructurado en escala ordinal de 1 a 5, siendo 5 el nivel de mayor aceptación con el enunciado de la pregunta. Las preguntas se dividieron en grupos de habilidades gerenciales de acuerdo a la Tabla 1, detallando las temáticas que incluyen en cada habilidad.

Tabla 1. Habilidades gerenciales

Habilidades Gerenciales	Detalle
Identidad Corporativa	Asignación de tareas
	Generación de compromiso
	Compromiso con la organización
Comunicación	Capacidad de escuchar
	Retroalimentación
	Capacidad de expresión
Trabajo en equipo	Credibilidad
	Trabajo en equipo
	Competencias de equipo
Negociación y entorno de innovación	Negociación
	Flexibilidad
	Visión de futuro
	Innovación
Conocimiento de potencialidades	Fortalecimiento de gobierno
	Clientes potenciales
	Alianzas estratégicas
	Nuevas tecnologías

El tratamiento de los datos fue mediante estadística descriptiva para datos cualitativos y los resultados se presentan en porcentajes que evidencian el nivel porcentual de aceptación de la frase dentro de la escala mencionada. Posteriormente, los datos fueron contrastados con el test Wilcoxon por ser una herramienta para datos no paramétricos de tipo ordinal.

RESULTADOS

En análisis de los resultados se analiza el nivel porcentual la frecuencia de aceptación del enunciado de la pregunta de la habilidad gerencial respectiva, obteniendo en valores porcentuales el nivel de aceptación de la frase.

Con respecto a la Identidad Corporativa en la Tabla 2 se observa que la asignación de tareas y el compromiso con la organización son poco aplicadas, por otra parte, la generación de compromiso es una actividad realizada habitualmente por los gerentes para influir en la forma en el grupo de personas a cargo, haciendo de la empresa un espacio de trabajo, colaboración, e innovación. Los resultados fueron obtenidos de los enunciados:

- Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.
- Genera en el grupo que lidera, un ambiente de compromiso y entusiasmo.
- Marcado compromiso con la organización, su misión y visión.

Tabla 2. Habilidades gerenciales. Identidad Corporativa

Escala de valoración	Asignación de tareas	Generación de compromiso	Compromiso con la organización
Totalmente en desacuerdo	11,7	13,3	21,7
Parcialmente en desacuerdo	30,0	20,0	16,7
Indiferente	30,0	16,7	11,7
Parcialmente de Acuerdo	3,3	25,0	13,3
Totalmente de Acuerdo	25,0	25,0	36,7
Total	100,0	100,0	100,0

En la Tabla 3, se analiza las habilidades gerenciales de Comunicación, de lo cual se observa que la capacidad de escuchar y retroalimentar son los menos aplicados en la empresa, al contrario la habilidad para comunicar a través de expresión oral y escrita. Respondiendo a los enunciados:

- Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.
- Es completamente honesto en la retroalimentación que les da a otros, aun cuando es negativa.
- Destreza para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas.

Tabla 3. Habilidades gerenciales. Comunicación

Escala de valoración	Capacidad de escuchar	Retroalimentación	Capacidad de expresión
Totalmente en desacuerdo	8,3	25,0	11,7
Parcialmente en desacuerdo	31,7	20,0	18,3
Indiferente	18,3	11,7	16,7
Parcialmente de Acuerdo	18,3	15,0	26,7
Totalmente de Acuerdo	23,3	28,3	26,7
Total	100,0	100,0	100,0

Los gerentes consideran que el trabajo en equipo es importante, sin embargo, la Tabla 4 muestra que no son habilidades gerenciales que se desarrollen adecuadamente en la empresa. El fomento de trabajo en equipo muestra que hay poco desarrollo para que las actividades sean realizadas de manera adecuada dentro de la empresa. Respondiendo a los enunciados:

- Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
- Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.
- Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.

Tabla 4. Habilidades gerenciales. Trabajo en equipo

Escala de valoración	Credibilidad	Trabajo en equipo	Competencias de equipo
Totalmente en desacuerdo	6,7	15,0	6,7
Parcialmente en desacuerdo	26,7	13,3	26,7
Indiferente	25,0	36,7	25,0
Parcialmente de Acuerdo	16,7	10,0	16,7
Totalmente de Acuerdo	25,0	25,0	25,0
Total	100,0	100,0	100,0

La negociación que realizan los gerentes con sus equipos de trabajo buscan el desarrollo de innovación y generación de nuevos productos, de ello, el negociar con los equipos, visión de futuro e innovación no es una habilidad desarrollada. Esto crea conflictos y baja creatividad entre los trabajadores, de acuerdo a Tabla 5. Respondiendo a los enunciados:

- Habilidad para llegar acuerdos satisfactorios para todos los interesados.
- Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos dando flexibilidad.
- Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.
- Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación en el sector.

Tabla 5. Habilidades gerenciales. Negociación y entorno de innovación

Escala de valoración	Negociación	Flexibilidad	Visión de futuro	Innovación
Totalmente en desacuerdo	11,7	18,3	21,7	30,0
Parcialmente en desacuerdo	28,3	20,0	23,3	16,7
Indiferente	16,7	21,7	15,0	21,7
Parcialmente de Acuerdo	20,0	18,3	16,7	18,3
Totalmente de Acuerdo	23,3	21,7	23,3	13,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

En la Tabla 6 muestra las habilidades gerenciales de conocimiento de potencialidades, donde las alianzas estratégicas son una fuente de este tipo de conocimiento. Además, el conocimiento del fortalecimiento de gobierno ayuda a la construcción del negocio, sin embargo existe desconocimiento de clientes potenciales y las nuevas tecnologías existentes para la producción y comercialización de los productos. Respondiendo a los enunciados:

- Conozco de los nuevos proyectos del gobierno para fortalecer el sector de calzado.
- Conoce cuáles son sus clientes potenciales
- Cuenta con alianzas estratégicas en su sector productivo.
- Realizo adaptaciones tecnológicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.

Tabla 6. Habilidades gerenciales. Conocimiento de potencialidades

Escala de valoración	Fortalecimiento del gobierno	Clientes potenciales	Alianzas estratégicas	Nuevas Tecnologías
Totalmente en desacuerdo	26,7	20,0	21,7	11,7
Parcialmente en desacuerdo	10,0	30,0	18,3	23,3
Indiferente	18,3	13,3	20,0	25,0
Parcialmente de Acuerdo	26,7	16,7	30,0	16,7
Totalmente de Acuerdo	18,3	20,0	10,0	23,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Del estudio realizado hay potencialidad para el desarrollo de habilidades gerenciales enfocadas hacia la identificación de oportunidad, adaptación al cambio, manejo de equipos de trabajo.

En prueba de hipótesis de Wilcoxon aplicada a los datos, considerando que proviene de una escala ordinal, son aleatorios y de muestras dependientes se encuentra es decir que hay evidencia estadísticamente significativa que hay relación entre la potencialidad para generar habilidades gerenciales y el aprovechamiento de las políticas públicas del Plan del Buen Vivir.

CONCLUSIONES

Al analizar el nivel de desarrollo de las empresas el 56% de gerentes manifiesta que las empresas están preparadas para aprovechar las oportunidades de negocio (nuevos mercados, innovación y calidad del producto) que nacen desde el Plan del Buen Vivir. Sin embargo, indican que no es su prioridad el desarrollo de habilidades gerenciales y prefieren dedicar su tiempo al control de estados financieros y actividad productiva, dejando en segundo plano la planificación.

Las habilidades gerenciales son consideradas como las capacidades que poseen los administradores de las empresas para

enfrentar retos del sector productivo y de esta manera sostener la empresa en el tiempo.

Las empresas del sector cuero y calzado conocen los planes de incentivo como capacitación, nueva tecnología y financiamiento, que nacen desde el Plan del Buen Vivir y cambio de la matriz productiva. Sin embargo, existe poca conciencia para prepararse profesionalmente para asumir los retos y potencialidades de la empresa.

Las principales habilidades gerenciales que nacen desde el Plan de Buen Vivir son: identidad corporativa, comunicación, trabajo en equipo, negociación, entorno de innovación y conocimiento de potencialidades.

Se ha determinado que hay evidencia que la generación de habilidades gerenciales es incentivada por el aprovechamiento de la política del Plan de Buen Vivir, es decir, que los administradores deben tener la capacidad para aprovechar la potencialidad de la política pública.

La realidad de las empresas del sector de calzado en la provincia de Tungurahua, centra su atención de largo plazo en una gestión humana, que teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde está inmensa.

Las habilidades gerenciales del sector calzado de las empresas de Tungurahua buscan generar elementos diferenciadores como sector y empresas participantes en la actividad productiva, siendo en el mediano plazo un factor de desarrollo económico y, por tanto, en la sustentabilidad del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, M. C., Huerta, M. C., & Linares, A. M. (2014). *Paradigmas de la Comunicación un reto gerencial para el mercado de las organizaciones del siglo XXI*. *Marketing Visionario*, 2(2), 77-91.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales-Desarrollo de destrezas, competencias y actitud (Primera)*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones. Recuperado. Bogotá *Emprende*. (2010). *Identifica y potencializa tus competencias emprendedoras*. Recuperado a partir de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1332/3551_26_03_10_1doc_competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y Consultado 15 de Febrero de 2015
- Castellanos Cañón, C. U. (2013). *Habilidades gerenciales*. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10109>
- Castillo, B., Del Canto, E., Fernandes Martins, V., & Barbosa Soares, A. (2014). *Estrategias de Liderazgo Gerencial para Mejorar el Desempeño. Caso: Dirección De Finanzas De Empresa Automotriz*. *Revista Científica Linkania Master*, 1(10), 176-203.
- Fierro Moreno, E., & Mercado Salgado, P. (2012). *Organizational innovation and knowledge management in public hospitals in the State of Mexico (2011)*. *Estudios Gerenciales*, 28(SPE), 109-123.
- García Álvarez, S. (2014). *Sumak Kawsay o buen vivir como alternativa al desarrollo en Ecuador. Aplicación y resultados en el gobierno de Rafael Correa (2007-2011)*. Recuperado a partir de <http://eprints.ucm.es/24571/1/T35153.pdf> Consultado 28 de febrero de 2015.
- Gutiérrez-Coba, L. M., Salgado-Cardona, A., & Gómez-Díaz, J. A. (2012). *Calidad vs. Credibilidad en el periodismo por internet: batalla desigual*. *Observatorio (OBS*)*, 6(2). Recuperado a partir de <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/564>
- King, K., Varela, M., & Trávez, C. (2012). *Estudio de caso sector cuero y calzado: Calzado Gamo's*. Quito: Flacso.
- Marchant Ramírez, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional (Primera)*. Viña del Mar, Chile: Eumed.net. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/id/10565569> Consultado el 23 de Febrero de 2015
- Molina Martínez, R., & Vázquez Olarra, G. (2008). *Los Elementos de Éxito en la Formación de Alianzas Estratégicas*. *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 3(5), 15-26.
- Naranjo Arango, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. *Pensamiento & gestión*, (38), 119-146.
- Pérez Hasbun, D. del C. (2008). *Gerencia PYME, fortaleza sustentable para el Desarrollo Endógeno*. *Multiciencias- Revistas Científicas y Humanísticas*, 8(1), 81-90.
- Pérez, T., Rivadeneira, E., & Zúñiga, C. (2015). *Plan para la Estructuración y Difusión de la Información de la Cadena de Abastecimiento del Sector Turismo*. Recuperado a partir de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/30818> Consultado el 20 de Febrero de 2015
- Piñeros-Piza, C., Gutiérrez Coba, L. M., Gómez Díaz, J. A., Pérez-Acosta, A. M., Salgado Cardona, A., Mora, M. L.,... Ramírez, M. J. (2011). *Credibilidad percibida del periodismo a través de la Internet: una visión desde la psicología del consumidor*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(2), 225-238.
- Porras Sánchez, D. R. (2014). *Estrategias de alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales*. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/handle/10654/11179> Consultado el 21 de Febrero de 2015
- Restrepo, L. F. (2010). *Pensamiento y Práctica Gerencial en Colombia*. *Revista Sotavento*, 22-29.
- Riaño Puerto, R. R. (2015). *El porqué de las habilidades gerenciales en un administrador de empresas*. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13661>
- Rodríguez, M. T., & Peña, J. I. (2012). *Capacity measurement on companies' information technologies*. *Revista EAN*, (72), 50-65.
- Sánchez López, J. (2015). *Aplicación de las habilidades gerenciales en una organización y su relación con el concepto de liderazgo*. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/handle/10654/6284> Consultado el 20 de Febrero de 2015
- Silva Díaz, J. A. S. (2010). *La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión*. *Revista Estudios Agrarios*, 45, 69-95.
- Toquica Cruz, M. L. (2013). *Habilidades gerenciales para la toma de decisiones*. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10102>
- Torres Salas, L., & Gómez, M. T. (2013). *Ventajas organizacionales: elementos necesarios para el desempeño gerencial en empresas con base tecnológica*. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 12(1). Recuperado a partir de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/view/663> Consultado el 22 de Febrero de 2015
- Vicepresidencia República, Ecuador. (24 de Mayo de 2013). *Vicepresidencia República del Ecuador. Obtenido de Ecuador ama la Vida: http://www.vicepresidencia.gob.ec/objetivo-general-objetivos-estrategicos-y-entorno-para-el-cambio-2/* Consultado el 19 de Febrero de 2015
- Vila López, N., Küster Boluda, I., & Bigné, E. (2013). *Credibilidad Corporativa en Cadenas Televisivas: Antecedentes y Efectos*. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17(1), 61-82. <http://doi.org/10.1016>
- Zapata Cantor, J. (2014). *La «Innovación» como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones*. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12253> Consultado el 22 de Febrero de 2015