

5
9
3

Digital Publisher

CEIT

ISSN 2588-0705

Revista digital de investigación

Volumen 5

Número 25

Año 2020 / Septiembre-Octubre

ISSN 2588-0705



Ecuador | septiembre-octubre

**Factores potenciadores de las competencias
gerenciales para aprovechar los desafíos de la
globalización de mercados**

**Factors that enhance management skills to take
advantage of the challenges of market globalization**

César Anibail Sisa Mazabanda
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
sisa_cesar@hotmail.es

Leonardo Gabriel Ballesteros López
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
leonardogballesteros@uta.edu.ec

Carlos Vinicio Mejía Vayas
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
carlosvmejia@uta.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2020.5.200

RESUMEN

El objetivo que posee la presente investigación es determinar los factores potenciadores de las competencias gerenciales que aprovechen los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua. Con el desarrollo tecnológico, la globalización y los nuevos modelos de negocios, para las empresas de la actualidad se presentan muchas ventajas que hoy en días no son aprovechadas por las mismas, debido al desconocimiento o una limitada capacidad de los gerentes. Para la elaboración del estudio se aplicó una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo con un método descriptivo, dentro del levantamiento de la información se aplicó la técnica de la encuesta, donde se elaboró un cuestionario estructurado en base al objetivo de la investigación. Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que las competencias requeridas para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados son el liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones, en conclusión, se ratifica la importancia de estas competencias y sus factores potenciadores como base principal para aprovechar los diferentes desafíos que trae consigo la globalización.

Palabras clave: competencias gerenciales; desafíos de la globalización; factores potenciadores; sector económico

Cómo citar este artículo:

APA:

Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020). Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 4-22. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.200>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the factors that enhance management competencies that take advantage of the challenges of market globalization, within the companies of the leather and footwear sector of the province of Tungurahua. With the technological development, the globalization and the new business models, for the companies of the present time there are many advantages that today are not taken advantage of by them, due to the ignorance or a limited capacity of the managers. For the preparation of the study, a qualitative and quantitative research with a descriptive method was applied, within the information gathering the technique of the survey was applied, where a structured questionnaire was prepared based on the objective of the research. With the results obtained, it was possible to demonstrate that the competencies required to take advantage of the challenges of market globalization are leadership, communication, team building and decision-making, in conclusion, the importance of these competencies is ratified and its enhancing factors as the main basis to take advantage of the different challenges that globalization brings.

Key words: management skills; globalization challenges; empowerment factors; economic sector

Introducción

La presente investigación se enfoca en el estudio de los retos y desafíos que la globalización presenta a las empresas de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, puntualmente para el sector de cuero y calzado, que de acuerdo con datos de la Cámara de Industrias de Tungurahua (2016) posee una representatividad del 52% en la producción del calzado en el Ecuador; de igual manera se estudia los factores potenciadores de las competencias gerenciales que son necesarios para que las empresas de este sector puedan afrontar los retos de la globalización.

Empleando las palabras de Camacaro (2017) dentro de la cual expresa que los responsables de cumplir y hacer cumplir con los objetivos empresariales deben poseer el conocimiento, la habilidad, la capacidad y la destreza para poner en práctica sus competencias gerenciales.

Así mismo García, Boom y Molina (2017) mencionan que las habilidades gerenciales son predominantes dentro de las personas que se encuentran al frente de una organización, debido a que ellas son las encargadas de crear un cambio transformacional dentro de la gestión empresarial.

En la actualidad la globalización de mercados conjuntamente con un entorno altamente cambiante hace que los directivos, administradores y líderes de las organizaciones se enfrenten a nuevos desafíos; a criterio de Botero (2017) para impulsar el desarrollo económico los directivos empresariales de las organizaciones deben desarrollar y practicar sus conocimientos, habilidades y capacidades para enfrentar y solucionar problemas, debido a que un conocimiento limitado tanto del entorno como de las habilidades gerenciales generarían una debilidad dentro de las organización.

El objetivo de la investigación es determinar los factores potenciadores de las competencias gerenciales que aprovechen los desafíos de la globalización de mercado dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.

La presente investigación posee un enfoque cualitativo y cuantitativo debido a que dentro de ella se procedió a analizar cualidades, características referentes a las dos variables de investigación, así mismo se aplicó una investigación bibliográfica documental donde se analizó algunas aportaciones científicas registrados en libros y revista.

Para el levantamiento de la información se aplicó una investigación de campo, donde se aplicó la técnica de la encuesta, la cual fue dirigida a los gerentes de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, para ello se elaboró un cuestionario en función al objetivo de la investigación, de la misma manera se empleó una estadística descriptiva con el fin de determinar la frecuencia y así poder llegar a un resultado y una conclusión.

Desarrollo

Para las empresas de la actualidad la globalización de mercado trae consigo un sin número de ventajas y oportunidades de crecimiento empresarial, es por ellos que, con el propósito de crear una ventaja competitiva al aprovechar estas oportunidades, se ha determinado algunas competencias gerenciales que se deberían fomentar y aplicar dentro de la gestión organizacional.

La aplicación combinada de las competencias gerenciales pueden generar un desempeño eficaz dentro de las diferentes actividades y funciones que los gerentes desempeñan; por ello Camacaro (2017) define a las competencias gerenciales como un conjunto de destrezas, conocimientos, saberes y capacidades que los gerentes deben poseer para desempeñar sus funciones; a su vez La Madriz y Parra (2016) lo describe como la autoimagen del gerente, es decir sus cualidades, conocimientos y experiencias que son aplicados de manera habitual en el desempeño de sus funciones diarias; igualmente Naranjo (2015) menciona que las actividades a desempeñar por las personas que se encuentran al frente de las organizaciones son variadas y complejas, para ello se debe poseer habilidades gerenciales como liderazgo, motivación entre otros que son

necesarios para el desempeño de sus funciones.

Las competencias gerenciales es la unión de conductas, comportamientos, habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que conjuntamente hacen que los directivos, gerentes o líderes que se encuentren al frente de las organizaciones sean capaces de desarrollar las labores diarias de las organizaciones, los cuales por su rol dentro de las empresas están obligados a mostrar elevados niveles de eficiencia y eficacia.

Liderazgo

En la actualidad el líder dentro de las organizaciones cumple con el gran reto de lograr que cada uno de los miembros de la organización logren cumplir con la misión empresarial; por ello Pautt (2011) describe al líder como la persona quien guía e inspira confianza dentro de su grupo de trabajo; así mismo García, Boom y Molina (2017) concuerdan que líder es la persona quien posee la habilidad de crear una relación humanas, en la que existe de por medio actitudes, aspiraciones y valores que a su vez son estímulos para su evolución tanto personal como laboral; por su parte Naranjo (2015) agrega que un líder no posee como propósito buscar seguidores, más bien su principal compromiso es atraerlos para ayudarlos a descubrir la misión que posee cada uno de ellos, con el fin de guiarlos y acompañarlos a la consecución de sus objetivos.

El líder al momento de desarrollar las tareas y funciones, presenta diferentes estilos de liderazgo al frente de su equipo de trabajo; de tal manera que Madrigal et al (2009) señala tres estilos de liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, y el liderazgo liberal; mientras que Arroyo (2017) menciona los siguientes estilos: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo carismático, liderazgo alentador y liderazgo laissez-faire; mientras que Cortés (2004) concuerda en que los estilos de liderazgo son: liderazgo compartido, liderazgo democrático y liderazgo alentador.

Se denomina líder a la persona que, por medio de sus actitudes, capacidades y un conjunto

de habilidades que posee crea una influencia social dentro del grupo de personas que lo rodean, con el objetivo de transmitir su enfoque hacia las demás, motivándolos y guiándolos al cumplimiento de una meta en común. Los estilos de liderazgo estudiados frecuentemente son: el liderazgo compartido, liderazgo democrático, liderazgo autocrático, liderazgo carismático, liderazgo alentador y liderazgo liberal.

Comunicación

Dentro de un ambiente organizacional un gerente posee diferentes responsabilidades, entre ellas se encuentra la de guiar a su equipo de trabajo al logro de metas y objetivos, para ello debe existir una comunicación mutua entre ambas partes, creando consigo un enlace de conocimientos; por lo tanto Naranjo (2015) describe a la comunicación como una necesidad de las personas para crear una constante relación entre ella y la sociedad; mientras que Apolo, Báez, Pauker y Paquel (2017) expresan que dentro de una organización la base principal para el trabajo corporativo es la comunicación, la cual se crea mediante la construcción de vínculos en las que intervienen emociones y experiencias, creando consigo una convivencia entre las partes; Así mismo, Gómez y Benito (2014) añaden que en las organizaciones la comunicación es el intercambio de información entre las que se puede encontrar: la comunicación corporativa, mercadológica y la comunicación interna.

La comunicación es el intercambio de información que crea el vínculo entre los seres humanos, dentro de las organizaciones se puede encontrar diferentes tipos de comunicación, entre ellas: la corporativa, mercadológica y la interna. La corporativa está enfocada al manejo de la imagen de las organizaciones, la mercadológica hace referencia a la información que se brinda acerca de los productos que la empresa ofrece y por último la interna, la cual abarca toda la información que es transmitida dentro de las organizaciones, como son las instrucciones, las órdenes y las reglas de conducta.

Para que la comunicación sea fluida dentro de las organizaciones y en el cual se desarrolle

el intercambio de opciones y sentimientos, es necesario identificar algunos factores que contribuyan a cumplir con estos objetivos; para Arroyo (2017) las habilidades esenciales que se deben desarrollar para lograr una comunicación efectiva son: mantener la credibilidad entre los miembros, procurar desarrollar una comunicación bilateral, suspender todo juicio inicial y hacer uso adecuado de los tiempos para las escuchar y responder; mientras que para Griffin y Van Fleet (2016) los factores a tomar en cuenta para lograr la eficacia dentro de la comunicación son: conocer la riqueza de los medios, conocer el idioma en el cual se desarrolla la comunicación, ser sensible a las perspectivas tanto de emisor como de receptor e identificar nuevas habilidades para la escucha activa.

Motivación

Para enfrentarse a los diferentes desafíos de la globalización y a un mercado altamente competitivo, las organizaciones deben contar con personal motivado y capacitado; a opinión de García et al. (2017) denominan a la motivación como un componente interno y externo que hace actuar a la persona de una manera determinada, permitiéndoles enfocarse a una dirección específica; mientras tanto Arrieta y Navarro (2008) expresa que la motivación es la fuerza psicológica que guía la conducta emitida por las personas, así como la persistencia y el grado de esfuerzo de cada uno de ellos, las cuales son generados por la satisfacción de una serie de necesidades que son las que determinaran el grado de motivación; así mismo Marín y Placencia (2017) agrega que la motivación es la energía que impulsa y orienta nuestra manera de pensar, para crear conductas y comportamientos que ayuden a alcanzar los objetivos personales e institucionales, estas conductas pueden ser generadas por: factores higiénicos y factores motivacionales.

Se puede mencionar a la motivación como un estado emocional a causa de una serie de necesidades satisfechas o una combinación de factores, la cuales traen consigo una conducta positiva direccionada al cumplimiento de objetivos y metas tanto personales como

profesionales. De la misma manera, la motivación dentro de una organización se puede llevar a cabo por distintos factores del entorno laboral entre ellos las condiciones laborales, las relaciones con el jefe, y compañeros de trabajo, el reconocimiento profesional, las oportunidades de crecimiento, los estímulos, las autorrealizaciones personales entre otros.

Para cumplir con los objetivos de las organizaciones los directivos o líderes de las organizaciones deben aplicar en sus colaboradores factores motivacionales que contribuyan a mantener un estado emocional positivos entre los miembros; para Marín y Placencia (2017) los factores que generan un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones son: las condiciones en las cuales se desempeña el empleo, compensaciones económicas, reconocimientos profesionales, formación y capacitación profesional, oportunidad de mejora, asenso y autorrealización; mientras que para Madrigal et al. (2009) los estímulos causantes de la motivación surgen a causa de factores como: la posibilidad de iniciativa y creatividad, el aumento de la experiencia y el conocimiento organizacional, desarrollo de un aprendizaje organizacional, logro de retos organizacionales y la responsabilidad de dirigir un grupo humano.

Equipo de trabajo

Dentro de cada una de las actividades que las organizaciones realizan se presentan diferentes conflictos, para ello se debe formar equipos de trabajo que estén capacitados para afrontar y resolver estos problemas; por ello Madrigal (2009) describe al equipo de trabajo como un conjunto de personas, que se identifica por tener características específicas; así mismo Rabouin et al. (2008) lo define como un reducido número de personas que poseen un propósito en específico, los cuales están comprometidos a una misma causa; de la misma manera Whetten y Cameron (2016) agregan que un equipo de trabajo son conjuntos de individuos que desarrollan tareas de forma colectiva, a fin de alcanzar un objetivo determinado.

Los equipos de trabajo son pequeños grupos de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar sus esfuerzos para trabajar de forma interdependiente en el desarrollo de cada una de las actividades que le fueron encargadas logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos.

Para la formación de equipos de trabajo los directivos y líderes de las organizaciones deben identificar en ellos factores y habilidades necesarios que contribuyan a lograr un trabajo efectivo; por una parte Arroyo (2017) menciona que para la integración de los miembros del equipo de trabajo, se deben identificar habilidades para: la resolución de conflictos, toma de decisiones colectivas, resolución de problemas, manejo de juntas y reuniones de trabajo y comunicación; por otra parte García, Boom y Molina (2017) menciona que al integrar equipos de trabajo también se debe tomar en cuenta factores; tales como: la experiencia, la juventud y de la misma manera se debe identificar la tarea o el problema que se le asignara.

Delegación

Para los directivos de las organizaciones se presentan diferentes desafíos dentro de sus actividades, es por ello que algunos transfieren sus tareas a individuos o equipos de trabajos responsables, a esto se le denomina delegación; para Griffin y Van Fleet (2016) la delegación es el proceso por el cual los miembros que conforman los niveles superiores, asignan una parte de sus tareas a un subordinado; así mismo Whetten y Cameron (2016) describe a la delegación como una decisión estratégica, en la cual se adjudica a un subordinado una responsabilidad; por otra parte Ramírez (2018) menciona a la delegación como el involucramiento de individuos o equipos de trabajo dentro de una actividad.

Se denomina delegación al proceso en que los directivos y/o gerentes de las organizaciones asignan tareas, funciones y responsabilidades a sus colaboradores o equipos de trabajo, con el fin de aprovechar el tiempo y las habilidades de las personas involucradas dentro de las actividades a desarrollar.

Para la delegación tanto de tareas como de actividades los directivos y líderes de las organizaciones deben identificar entre sus colaboradores o equipo de trabajo, factores que contribuyan a cumplir con los resultados esperados; a opinión de Whetten y Cameron (2016) para delegar no solo es necesario adjudicar una responsabilidad, también se debe identificar factores de comportamiento, tales como: la responsabilidad y la cooperación, el cumplimiento inalienable de cada uno de los compromisos, la competitividad y la capacidad para aprender; así mismo Griffin y Van Fleet (2016) mencionan para transferir responsabilidades se debe identificar aspectos como: la capacidad de aprender, la apertura constante a nuevas ideas, la receptibilidad ante los cambios y el responsable debe poseer una máxima alineación con la visión empresarial.

Toma de decisiones

Para una organización la capacidad que posee los directivos para tomar decisiones, contribuyen a crear una ventaja competitiva frente a las demás; por tal razón Sandoval y Díaz (2016) mencionan que la toma de decisiones, es un proceso que inicia como la determinación del problema para seguir con la recopilación de los datos y llegar a la creación de alternativas de solución, que ayuden a plantear y desarrollar un curso de acción; así mismo Griffin y Van Fleet (2016) lo describe como la capacidad que posee el gerente y/o directivo, para identificar de manera exacta las oportunidades y los problemas que se presentan día a día; de la misma manera Rodríguez y Pinto (2018) lo define como una serie de pasos, en la cual se fija y se desarrolla acciones que contribuyen a afrontar problemas y beneficiarse de las oportunidades presentadas.

La toma de decisiones se define como una serie de pasos, por el cual un individuo o equipo de trabajo desarrollan alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos, así mismo, se determina métodos que contribuyan aprovechar las oportunidades presentadas para el beneficio de la organización.

Para una toma de decisión efectiva y acertada se deben elegir la mejor alternativa de solución, para ello debe seleccionar un estilo que contribuya a identificar la mejor alternativa posible; para Solano (2003) los estilos más frecuentes en la toma de decisiones son: analítico; este estilo se basa principalmente en la capacidad de analizar cada uno de las alternativas de solución, conceptual; en este estilo se proponen soluciones de manera creativa, conductual; este estilo se caracteriza por tomar en consideración la opinión de otros, debido a que busca la conformidad de otras personas, directivo; este estilo se basa en la racionalidad y se tiende a tomar decisiones con poca información debido a que se demanda una solución de manera rápida, razonamiento colectivo; este estilo se basa en tomar un conjunto de opiniones a fin de llegar a la solución más acertada y sistémico; este estilo se caracteriza por considera los pro y los contra de las alternativas propuestas.

Gestión del tiempo

Para lograr cumplir con los objetivos tanto a mediano como a largo plazo de debe organizar las tareas y actividades, es decir administrar el tiempo; para Griffin y Van Fleet (2016) la administración del tiempo es la habilidad que las personas posee para organizar sus tareas de manera prioritaria y cumplir con efectividad sus trabajo; Así mismo Whetten y Cameron (2016) lo describe como la capacidad para emplear el tiempo de manera coordinada en tareas importantes, más no en los urgentes; además Madrigal (2009) señala que la gestión del tiempo, es la destreza en el cual se conduce a organizar las actividades en categorías de indispensables, necesarias y convenientes previo a su ejecución.

Se denomina gestión del tiempo a la habilidad que los individuos poseen para distinguir y organizar tanto tareas como actividades en categorías de indispensables, necesarias y convenientes, con el fin de otorgar el tiempo necesarios a cada acción y desarrollar el trabajo de manera eficaz y eficiente.

Los directivos o líderes de las organizaciones deben poseer la habilidad para administrar su

tiempo para ello Madrigal et al. (2009) mencionan algunas habilidades que se debe dominar; las cuales son: utilizar un planificador o una agenda de citas, delegar tareas y actividades, fijar metas, organizar, priorizar y confeccionar una lista de asuntos pendientes.

Negociación

Una de las maneras más efectivas para resolver problemas, tanto dentro como fuera de las organizaciones y buscar el ganar-ganar para ambas partes es la negociación; por ello Marrero y Ortiz (2018) lo definen como un conjunto de fases, en la cual se intercambian propuestas y se adquieren compromisos de manera formal, con el fin de llegar a un acuerdo entre ambas partes; así mismo Madrigal et al. (2009) lo señalan como un conjunto de etapas dentro de las cuales se intercambian nuevas condiciones, a fin de llegar a un acuerdo que beneficie a cada una de las partes; mientras que Alvarez et al. (2018) lo describen como el proceso por medio de la cual se busca la aceptación de opiniones y propuestas, que ayuden a resolver un conflicto en el que el acuerdo tomado satisfaga cada uno de los interés.

Se define a la habilidad de negociación, como un conjunto de procesos en la que dos o más partes con diferentes intereses intercambian propuestas de solución, que mediante el dar-obtener se busca llegar al mejor acuerdo posible, para satisfacer las expectativas esperadas por cada una de las partes.

En el manejo de conflictos generados por malas comunicaciones, diferencia de intereses y opiniones, los directivos de las organizaciones deben tomar en cuenta diferentes factores antes de llevar a cabo la negociación; en la opinión de Arroyo (2017) menciona a la negociación como una manera de conducir los conflictos de forma positiva, tomando en cuenta algunos factores de construcción de acuerdos como: la comunicación, generación de vínculos, creatividad, actitud positiva, toma de decisiones, aplicación de estrategias y la búsqueda de acuerdos, los cuales contribuyen a llegar a un mutuo benéfico; así mismo García, Boom y Molina (2017) mencionan que para el desarrollo

de la negociación se debe asumir y manejar el riesgo que conlleva su desarrollo, tomando en cuenta los intereses, posiciones, predisposición y cooperación de cada uno de las partes.

Manejo de estrés

Dentro de las organizaciones el desempeño de los directivos y colaboradores se puede ver afectados por distintos factores, entre ellos el estrés laboral; para Griffin y Van Fleet (2016) el estrés es la causa de un hecho angustioso, seguido del llamado GAS (síndrome de adaptación general), que es el proceso que se presenta ante un hecho agobiante; así mismo Osorio y Cárdenas (2016) señalan al estrés, como el resultado ante la presencia de circunstancias psicosociales que generen peligro o afecte de una u otra manera el bienestar tanto al trabajador como a la empresa; mientras que la Organización Internacional del Trabajo (2016) describe al estrés como un fenómeno habitual, que se genera por circunstancias tanto físicas, sociales, emocionales y económicas que provocan una alteración al individuo.

Se denomina estrés a un fenómeno producido de manera natural, que se origina por acontecimientos de cualquier índole que generen peligro o atenten con el bienestar de las personas, de esta manera iniciando una etapa de alarma seguida por la resistencia y culminando con el agotamiento.

La manera adecuada de manejar y combatir el estrés dentro de las organizaciones se basa en la reducción y eliminación de los factores que lo ocasionan; a opinión de Whetten y Cameron (2016) las fuentes principales generadores del estrés son: factores estresantes de tiempo, sobrecarga de trabajo, relación laboral, trabajo bajo presión, entorno laboral, condición de trabajo desfavorables, cambios rápidos, ausencia de incentivos, motivación deficiente, conflictos de acción, miedo, jornadas y ritmos de trabajo.

Globalización de mercados

Hoy en día las empresas de todos los sectores productivos se enfrentan a diferentes cambios,

tanto económicos, políticos, culturales, financieros, tecnológico e informáticos, que son causados por la globalización; por lo tanto Flores (2016) señala a la globalización como una transformación de conocimientos, tanto económicos, políticos, sociales y tecnológicos a escala mundial; por otra parte Garzón (2014) expresa que la globalización es una transformación, que se desarrolla principalmente con fines económicos llevados a cabo por las grandes empresas; así mismo Puerto (2010) describe a la globalización como el incremento acelerado del comercio internacional, con mayor grado de interdependencia de tal manera que las organizaciones sin aspiraciones de promocionar sus productos en los mercados extranjeros condicionen su crecimiento, y se enfrenten a una inestabilidad dentro de los mercados locales.

A la globalización se puede definir como un proceso de desarrollo continuo a nivel mundial en ámbitos económicos, financieros, políticos y tecnológicos que se puede ver desde el punto de vista pesimista como del optimista; pesimista cuando se ve a la globalización, como una dominación del capital y una soberanía de la minoría sobre la mayoría, mientras que, desde la otra parte, se ve a la globalización como el surgimiento de nuevas oportunidades de acceder a mercados internacionales.

Dentro de los mercados internacionales se presentan tiempos de cambio, donde la tecnología y la globalización generan diferentes desafíos que generan nuevas oportunidades para las organizaciones; por una parte Centro de Investigación de Economía (2016) menciona que los desafíos de la globalización son: la adopción de estrategias dirigidas a los competidores, libre circulación de los flujos e información, creciente integración de los mercados financieros internacionales y aparición de nuevos espacios económicos; mientras que para Jiménez y Armado (2010) señala que los retos de la globalización son: universalización de gustos y preferencias, acelerado cambio tecnológico, ausencia de barreras al comercio internacional, aparición de nuevos espacios económicos, liberalización y desregulación de los mercados.

Innovación

Debido al constante cambio tecnológico las empresas de la actualidad se enfrentan a diferentes desafíos, por tal razón la gran mayoría de ellas deciden innovar sus productos, con el propósito de crear una ventaja competitiva; por ello Quiroga, Hernández, Torrent y Ramírez (2014) describen a la innovación como nuevas prácticas empresariales, que traen consigo modelos desarrollados de producción y comercialización; así mismo Moraleda (2004) expresa que la innovación es el desarrollo de nuevas cadenas de valor, que permite aprovechar las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo ayuda a afrontar las amenazas y debilidades; ante todo Sánchez, Cervantes y Peralta (2016) agregan que la innovación es un proceso continuo que no solo se basa en la modificación de equipos o el desarrollo de nuevos procedimientos, si no en un cambio de mentalidad de las personas que se encuentren al frente de las organizaciones.

La innovación es un proceso de transformación en la que las organizaciones desarrollan nuevos modelos de negocios, nuevos métodos de producción y comercialización que hace distinguirlas de las llamadas empresas tradicionales, de tal manera que, la innovación es el factor primordial que contribuye al mejoramiento económico empresarial.

Comercio internacional

Las empresas innovadoras con nuevas estrategias competitivas y mejores niveles de productividad, han desarrollado la posibilidad de acceder a nuevos espacios de negocios internacionales; en cuanto a Lucena (2006) manifiesta que, un camino para lograr el crecimiento y desarrollo económico es el comercio internacional, este progreso está precedido por factores como el incremento de la producción y la reinversión del capital; por una parte Puerto (2010) señala que para enfrentar a la competencia dentro de los mercados internacionales, es necesario determinar algunos elementos que se relacionen directamente con el producto, el mercado y el potencial de crecimiento del país; por otra parte Gómez A. (2006) agrega que el comercio exterior

representa la subsistencia de muchas empresas, puesto que esta es la manera en que ellas pueden protegerse ante los riesgos ocasionados por el ciclo de negocio y la economía de su país.

Se puede denominar al comercio internacional, como la manera en la cual las empresas de la actualidad se enfrentan a nuevos desafíos al ingresar a mercados extranjeros altamente competitivos, donde factores tanto internos como externos pueden fortalecer su estabilidad económica y orientarlas a lograr el crecimiento esperado.

Planeación estratégica

Dentro de una economía globalizada las empresas se enfrentan a nuevos modelos de negocio, por tal razón, se debe desarrollar y adoptar planes estratégicos encaminados a crear ventajas frente a los competidores; para Zuin, Franca da Cunha, Spert, Galeano y Ragazzo (2016) la planeación estratégica es un conjunto de procesos, en los cuales intervienen recursos, técnicas y métodos que buscan maximizar resultados; así mismo Mora, Vera y Melgarejo (2015) lo describe como una serie de procesos que los directivos utilizan para guiar a las organizaciones a alcanzar objetivos tanto a mediano como a largo plazo; además Valencia y Erazo (2016) **añaden que la planificación estratégica dentro de las organizaciones, contribuye a tomar de decisiones encaminadas a la misión y visión empresarial.**

Se denomina planificación estratégica a un conjunto de procesos que las organizaciones deben seguir, con el objetivo de cumplir con las metas establecidas y alcanzar el futuro deseado, para el cual será necesario la aplicación de métodos y técnicas que ayuden a lograr altos niveles de eficiencia y eficacia.

Método

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque mixto es decir cualitativo como cuantitativo, cualitativo porque dentro de la investigación se recopila información necesaria para determinar y comprender tanto

las cualidades como las características vitales que nos ayuden a llegar a un resultado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) determina que mediante la recolección de datos y el análisis estadístico el enfoque cualitativo busca determinar modelos de conductas y comprobar teorías.

De la misma manera se empleó una investigación con enfoque cualitativo ya que posterior a la recopilación de datos se realizó un análisis mediante la aplicación de la estadística descriptiva donde se determinó la frecuencia de los datos que contribuyen a llegar a un resultado y conclusión envase a los diferentes fenómenos de estudios. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cualitativo emplea la recopilación y el análisis de información para determinar un posible resultado a la investigación o desarrollara nuevas teorías conformes a los datos de la investigación.

Mediante la aplicación de una investigación descriptiva, se buscó determinar la trascendencia de las diferentes variables que conforman la investigación; así como lo mencionó Lema (2017) que el propósito principal de la investigación descriptiva es determinar la relación que puede existir entre los objetos de estudio, así como sus diferentes características, elementos o causas entre los mismos.

En cuanto a la información requerida para el desarrollo del estudio se aplicó la técnica de investigación bibliográfica documental, la cual busca explorar algunas aportaciones científicas realizadas en el pasado que hayan sido registradas en libros, enciclopedias, artículos de revista científica, diccionarios especializados entre otros que puedan aportar una información referente al tema, de igual manera se realizó una investigación de campo para recolectar información referente a las variables de estudio. Para Hernández, Fernández y Bautista (2014) la investigación de campo es la técnica que posee como finalidad reunir de forma organizada la información requerida para el desarrollo de la investigación, mediante la aplicación de instrumentos como el cuestionario, entrevista, formularios entre otros.

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, para lo cual se desarrolló un cuestionario en función al tema y al objetivo de la investigación; Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen al cuestionario como: un instrumento que trae consigo un conjunto de preguntas redactadas y establecidas de forma adecuada para obtener información referente a una determinada población o grupo de interés.

Usando la base de datos obtenida del SRÍ (Servicio de Rentas Internas), se determinó la población de estudio para la aplicación de las encuestas y el levantamiento de información. La población de estudio está conformada por 64 empresas pertenecientes al sector cuero y calzado de la Provincia de Tungurahua, dentro de ellas se encuentran sociedades y personas naturales.

Resultados

Tabla 1

Competencias gerenciales para la globalización de mercados

N.º	Respuestas		Porcentaje de casos
	Porcentaje		
Equipo de trabajo	37	14,5%	57,8%
Liderazgo	47	18,4%	73,4%
Delegación	7	2,7%	10,9%
Comunicación	42	16,4%	65,6%
Toma de decisiones	35	13,7%	54,7%
Gestión del tiempo	28	10,9%	43,8%
Negociación	25	9,8%	39,1%
Motivación	31	12,1%	48,4%
Manejo de estrés	3	1,2%	4,7%
Otros	1	0,4%	1,6%
Total	256	100,0%	

Con base al total de encuestas realizadas a los gerentes de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, se obtuvo al liderazgo como la competencia gerencial que permitiría aprovechar los desafíos de la globalización de mercados con un 18.4% de

importancia dentro de la investigación, lo que se corrobora con el 73.4% de los casos, así mismo, seguido por la comunicación con un 16.4% de importancia y con el 65.6% de casos, mientras que con un 14.5% de importancia y con el 57.8% de casos se encuentra el equipo de trabajo, como cuarta competencia con un 13.7% de importancia dentro de la investigación y con un 65.6% de personas encuestadas que se inclinan por esta competencia se encuentra la toma de decisiones.

Tabla 2

Factores para integrar equipos de trabajo

N°	Respuestas		Porcentaje de casos
	Porcentaje		
Comunicación	50	26,0%	78,1%
Resolución de conflictos	21	10,9%	32,8%
Experiencia	34	17,7%	53,1%
Juventud	3	1,6%	4,7%
Tareas y/o problemas	9	4,7%	14,1%
Toma de decisiones colectivas	35	18,2%	54,7%
Resolución de problemas	28	14,6%	43,8%
Manejos de juntas y reuniones de trabajo	12	6,3%	18,8%
Total	192	100,0%	

De acuerdo al total de encuestas realizadas se determinó que los tres factores considerados primordiales para integrar equipos de trabajo son los siguientes: con el 26% de importancia y el 78.1% de encuestados se obtuvo como primer factor a la comunicación, seguido de la toma de decisiones colectivas que posee un 18.2% de importancia lo que se corrobora con el 54.7% de casos, así mismo se obtuvo como tercer factor a la experiencia con el 17.7% de importancia dentro de la investigación y el 53.1% de encuestados que optaron por esta alternativa.

Tabla 3

Estilos de liderazgo

N°	Respuestas		Porcentaje de casos
	Porcentaje		
Liderazgo compartido	12	18,8%	18,8%
Liderazgo democrático	35	54,7%	54,7%
Liderazgo autocrático	4	6,3%	6,3%
Liderazgo carismático	2	3,1%	3,1%
Liderazgo alentador	7	10,9%	10,9%
Liderazgo laissez-faire	4	6,3%	6,3%
Total	64	100,0%	

Según los resultados obtenidos en cuanto a las encuestas realizadas, se logró determinar que dentro de las empresas pertenecientes al sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, el 54.7% de los gerentes encuestados afirman que el liderazgo democrático es el que ellos aplican para poder guiar a sus seguidores y equipos de trabajo, debido a que al emplear este tipo de liderazgo se promueve e impulsa la participación y las opiniones de sus colaboradores dentro de las diferentes actividades empresariales.

Tabla 4

Factores primordiales para delegar tareas

N°	Respuestas		Porcentaje de casos
	Porcentaje		
Máxima alineación con la visión	9	4,7%	14,1%
Responsabilidad y cooperación	49	25,5%	76,6%
Capacidad de aprender	27	14,1%	42,2%
Competitividad	35	18,2%	54,7%
Apertura constante a nuevas ideas	29	15,1%	45,3%
Receptibilidad y flexibilidad para el cambio	26	13,5%	40,6%
Cumplimiento inalienable de los compromisos	17	8,9%	26,6%
Total	192	100,0%	

Con base al total de encuestas realizadas se determinó que los tres factores primordiales que se toma en cuenta para delegar tareas a un individuo o equipo de trabajo son los siguientes: con un 25.5% de importancia y el 76.6% de casos se obtuvo como primer factor a la responsabilidad

y la cooperación, seguido de la competitividad con un 18.2% de importancia dentro de la investigación lo que se corrobora con el 54.7% de casos, de la misma manera, se obtuvo como tercer factor a la apertura constante a nuevas ideas con un 15.1% de importancia y el 45.3% de personas que optaron por esta alternativa.

Tabla 5

Factores para desarrollar una comunicación efectiva y acertada

Nº	Respuestas Porcentaje	Porcentaje de casos
Desarrollo de nuevas habilidades para la escucha activa	44 22,9%	68,8%
Proporcionar una comunicación bilateral	27 14,1%	42,2%
Conocer el idioma y el significado	21 10,9%	32,8%
Mantener la credibilidad	45 23,4%	70,3%
Ser sensible a la perspectiva del receptor	26 13,5%	40,6%
Ser sensible a la perspectiva del emisor	11 5,7%	17,2%
Conocer la riqueza de los medios	17 8,9%	26,6%
Otros	1 0,5%	1,6%
Total	192 100,0%	

Para obtener una comunicación efectiva y acertada, los gerentes de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, consideran primordiales a estos tres factores: con un 23.4% de importancia y el 40.3% de casos de obtuvo como primer factor primordial el mantener la credibilidad, así mismo, seguido por el desarrollo de nuevas habilidades para la escucha activa con un 22.9% de importancia lo que se corrobora con el 68.8% de casos dentro de la investigación, de la misma manera se determinó como tercer factor el proporcionar una comunicación bilateral con un 14.1% de

importancia y el 42.2% de casos.

Tabla 6

Estilos para la toma de decisiones

Nº	Respuestas Porcentaje	Porcentaje de casos
Analítico	11 17,2%	17,2%
Conceptual	9 14,1%	14,1%
Conductual	9 14,1%	14,1%
Directivo	6 9,4%	9,4%
Razonamiento colectivo	15 23,4%	23,4%
Sistémico	14 21,9%	21,9%
Total	64 100,0%	

Según la información obtenida de las encuestas realizadas a los gerentes de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que el 23% de ellos emplean el razonamiento colectivo al momento de tomar decisiones, es decir, tanto los gerentes como los demás miembros pertenecientes a la organización se integran para conversar y contribuir con nuevas ideas que permitan buscar alternativas de solución que contribuyan a afrontar los problemas y toma de decisiones de manera colectiva.

Tabla 7

Capacidades para administrar el tiempo

Nº	Respuestas Porcentaje	Porcentaje de casos
Fijar de metas	29 22,7%	45,3%
Planificar agendas	31 24,2%	48,4%
Delegar	13 10,2%	20,3%
Organizar	44 34,4%	68,8%
Priorizar	11 8,6%	17,2%
Total	128 100,0%	

Con base al total de encuestas realizadas, se logró determinar que las dos capacidades que un gerente debe poseer para administrar el tiempo son las siguientes: con un 34.4% de importancia y el 68.8% de casos se determinó que organizar tanto de tareas como actividades son esenciales para prevenir los llamados ladrones de tiempo, mientras que con un 24.2% de importancia dentro

de la investigación se encuentra la planificación de agendas misma que posee el 48.4% de casos.

Tabla 8

Aspectos para desarrollar el proceso de la negociación

N°	Respuestas		Porcentaje de casos
	Porcentaje		
Comunicación	51	26,6%	79,7%
Intereses y posiciones	21	10,9%	32,8%
Toma de decisiones	22	11,5%	34,4%
Generación de vínculos	5	2,6%	7,8%
Creatividad	17	8,9%	26,6%
Búsqueda acuerdos	11	5,7%	17,2%
Aplicación de estrategias	18	9,4%	28,1%
Actitud positiva	19	9,9%	29,7%
Predisposición y cooperación	13	6,8%	20,3%
Asumir y manejar riesgos	15	7,8%	23,4%
Total	192	100,0%	

A opinión de la población de estudio conformada por los gerentes de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultados que los tres aspectos para desarrollar el proceso de la negociación son los siguientes: con un 26.6% de importancia y el 79.7% de casos se determinó a la comunicación como el aspecto más importante, seguido por la toma de decisiones que posee 11.5% de importancia dentro de la investigación lo que se corrobora con el 34.4% de casos, así mismo, se determinó con un 10.9% de importancia y el 32.8% de casos que para realizar la negociación se debe tomar en cuenta los intereses y las posiciones de ambas partes.

Tabla 9

Factores de motivación laboral

		N	Media
1	Seguridad en el empleo	64	4,48
2	Posibilidad de iniciativa y creatividad	64	4,67
3	Oportunidad de mejora y asenso	64	5,19
4	Ampliación de conocimiento y experiencia	64	5,23
5	Alcanzar retos	64	5,42
6	Aprendizaje organizacional	64	5,55
7	Formación y capacitación	64	5,77
8	Reconocimiento	64	5,81
9	Compensación económica	64	5,89
10	Dirección sobre un grupo humano	64	6,56

En lo referente a los factores motivacionales se les asignó un valor de acuerdo al nivel motivacional de cada uno de ellos, siendo uno el factor con mayor grado motivacional y diez el factor con menor grado de motivacional, obteniendo en promedio las siguientes valoraciones: se determinó como primer factor motivacional a la seguridad en el empleo con una media correspondiente a 4.48, seguido del segundo factor que es la posibilidad de iniciativa y creatividad con una media equivalente al 4.67, de la misma manera se estableció como tercer factor a la oportunidad de mejora y asenso con una media de 4.67, como cuarto factor se señala a la ampliación de conocimiento y experiencia con una media de 5.23, como quinto factor se menciona al logro de retos con una media de 5.42, el sexto factor se compone por el aprendizaje organizacional con una media de 5.55, seguido del séptimo factor perteneciente a la formación y capacitación con una media correspondiente al 5.77, así mismo, seguido por el octavo factor motivacional que es el reconocimiento con una media equivalente al 5.81 y por último se establece el noveno y décimo factor, correspondiente a la compensación económica y la dirección sobre un grupo humano con una media de 5.86 y 6.56 respectivamente.

Tabla 10

Factores que generan el estrés laboral

Nº	Respuestas		Porcentaje de casos
	Porcentaje		
Sobrecarga de trabajo	48	25,0%	75,0%
Relación laboral	10	5,2%	15,6%
Factor tiempo	14	7,3%	21,9%
Jornadas y ritmos de trabajo	24	12,5%	37,5%
Cambios rápido	10	5,2%	15,6%
Miedo	7	3,6%	10,9%
Trabajo bajo presión	34	17,7%	53,1%
Entorno laboral	14	7,3%	21,9%
Ausencia de incentivos	8	4,2%	12,5%
Motivación deficiente	12	6,3%	18,8%
Conflictos de acciones	2	1,0%	3,1%
Condiciones de trabajo desfavorables	9	4,7%	14,1%
Total	192	100,0%	

Al aplicar el total de las encuestas de determinó tres factores más comunes por las que se genera el estrés laboral dentro de las organizaciones, estas son: con un 25% de repercusión y el 75% de casos, la sobrecarga de trabajo es el primer factor causante, seguido del trabajo bajo presión con un 17.7% de repercusión dentro de la investigación que se corrobora con el 53.1% de casos y como tercer factor causante se establece a las jornadas y ritmos de trabajo con un 12.5% de repercusión y el 37.5% de casos correspondientes a la investigación.

Tabla 11

Desafíos de la globalización de mercados

Nº	Respuestas		Porcentaje de casos
	Porcentaje		
Liberalización y desregulación de los mercados	40	15,6%	62,5%
Ausencia de barreras al comercio internacional	32	12,5%	50,0%
Aparición de nuevos espacios económicos	38	14,8%	59,4%
Creciente integración de los mercados financieros internacionales	30	11,7%	46,9%
Adopción de estrategias dirigidas a competidores prioritarios	27	10,5%	42,2%
Libre circulación de los flujos de información	24	9,4%	37,5%
Universalización de gustos y preferencias	18	7,0%	28,1%
Acelerado cambio tecnológicos	47	18,4%	73,4%
Total	256	100,0%	

Con base a los resultados obtenidos se puede establecer cuatro desafíos más importantes pertenecientes a la globalización de mercados, los cuales se deben aprovechar de forma inmediata entre ellos se encuentran los siguientes: con un 18% de importancia y el 28.1% de casos se encuentra como primer desafío el acelerado cambio tecnológico, seguido por la liberación y desregulación de los mercados, el cual posee un 15.6% de importancia lo cual se ratifica con el 62.5% de casos, así mismo, se encuentra la aparición de nuevos espacios económicos con un 14.8% de importancia y un 59.4% de casos, y la ausencia de barreras al comercio internacional con un 12.5% de importancia dentro de la investigación y un 50% de encuestados que lo corroboran.

Discusión

Tabla 12

Competencias, factores potenciadores y desafíos de la globalización de mercados

Competencias gerenciales	Factores potenciadores	Desafíos de la globalización de mercados
Liderazgo	Liderazgo democrático	
	Mantener la credibilidad	
Comunicación	Desarrollar nuevas habilidades para la escucha activa	Acelerado cambio tecnológico
	Proporcionar una comunicación bilateral	Liberalización y desregularización de los mercados
	Comunicación	Aparición de nuevos espacios económicos
Equipo de trabajo	Toma de decisiones colectivas	Ausencia de barreras al comercio internacional
	Experiencia	
Toma de decisiones	Razonamiento colectivo	

Con base a la tabla 12, se puede evidenciar a los factores potenciadores que las competencias gerenciales requieren para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados, dentro de las cuales se menciona a las siguientes; la competencia de liderazgo con un estilo democrático; la comunicación y sus factores potenciadores que es el desarrollo de nuevas habilidades para la escucha activa, el mantener la credibilidad y la comunicación bilateral; la formación de equipo de trabajo y los factores potenciadores como: la comunicación, toma de decisiones colectivas y experiencia; finalmente la competencia de toma de decisiones con un estilo referente al razonamiento colectivo. Estas son las competencias y sus respectivos factores potenciadores que los gerentes y directivos de las diferentes empresas de calzado de la provincia de Tungurahua deben poseer para aprovechar adecuadamente los principales desafíos de la globalización de mercados como son: el acelerado cambio tecnológico, la liberalización y desregularización de los mercados, la aparición

de nuevos espacios económicos y la ausencia de barreras al comercio internacional.

Al realizar la aproximación bibliográfica en relación con las competencias gerenciales, los resultados obtenidos por el autor La Madriz y Parra (2016), en su investigación “Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica”, donde afirma que las competencias requeridas dentro de este escenario son las siguientes: desarrollar y mantener nuevos conocimientos, anticiparse al cambio, capacidad para analizar y escuchar, formar equipos de trabajo para indagar y resolver conflictos, apoyar en la tomar decisiones, practicar la comunicación empresarial ayudan a corroborar los resultados obtenidos en la presente investigación, debido al grado de similitud en cuanto a las competencias requeridas en cada uno de los casos.

Así mismo el autor Naranjo (2015) en su investigación “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas”, realizó una investigación sobre los tipos de liderazgos que se aplica dentro la población de estudio manejada, obteniendo como resultado que el estilo relacional es el que más sobresale dentro de estas empresas, seguido por un estilo situacional y un estilo de liderazgo participativo.

En la presente investigación el liderazgo democrático ocupa un sitio importante cuando de aprovechar los desafíos de la globalización se trata, de esta manera se puede ratificar con base a estudios realizados por otros autores que, este estilo de liderazgo la cual posee como característica el promover la participación de los demás se encuentra entre los tres más aplicados por los líderes de las empresas.

En tanto que para Herrera, Mejía, Zambrano y Medina (2019) dentro de su investigación “Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado” desarrollado en la provincia de Tungurahua, donde al realizar una correlación entre las competencias gerenciales y el clima organizacional, se determinó que las habilidades requeridas para el manejo del clima laboral son

las siguientes; desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y liderazgo.

De tal manera que, al realizar una comparación con los resultados obtenidos por los autores Herrera, Mejía, Zambrano, Medina y los resultados del presente artículo, se determina al liderazgo como una de las competencias demandadas dentro de los dos temas de investigación. Sin olvidarse que el presente estudio demuestra que para lograr un adecuado desempeño organizacional en un mercado globalizado no solo se requiere de una capacidad de liderazgo, sino de un conjunto de habilidades, entre ellas; la habilidad para desarrollar una comunicación efectiva, formar equipos de trabajo y tomar decisiones con base a un razonamiento colectivo.

Los resultados obtenidos generan futuras líneas de investigación, en las que se podrían desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas, dentro de las cuales se pueden correlacionar con el impacto económico, el rendimiento económico y el crecimiento empresarial.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos se puede mencionar que hoy en día las empresas que posean como objetivo principal el abarcar nuevos nichos de mercados y lograr un crecimiento internacional, deben estar preparados para los diferentes cambios que trae consigo la globalización. De tal manera que según la información obtenida se puede determinar que, para aprovechar los desafíos de la globalización, los gerentes deben poseer un conjunto de habilidades entre las que más se destaca el liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo y la habilidad para tomar decisiones.

Es decir que, para aprovechar los desafíos de la globalización los gerentes de las organizaciones deben poseer la habilidad de liderar a sus colaboradores o equipo de trabajo con un estilo democrático, es decir el líder debe apoyar a los miembros y colaboradores a ser partícipes con ideas y opiniones que contribuyan a desarrollar de

una manera más eficaz y eficiente las actividades dentro de la organización.

De la misma manera para que la comunicación sea efectiva y acertada dentro de las organizaciones se debe tomar en cuenta algunos factores, entre ellos el desarrollo de nuevas habilidades para la escucha activa; esta consiste en concentrarse totalmente para captar las ideas, pensamientos y sentimientos de la otra persona, mantener la credibilidad; dentro de ella se compone dos aspectos principales que vienen a ser la confianza con el que se transmite el mensaje y el grado de conocimiento del tema, y por último para que la comunicación se desarrolle de manera adecuada esta debe ser bilateral, es decir que, las posiciones tanto del emisor como del receptor sean intercambiados simultáneamente.

Otra de las claves principales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados es la conformación de equipos de trabajo, debido a que ellos serán los encargados de trabajar para alcanzar los resultados en beneficio de la organización, los factores más primordiales al momento de integrar equipos de trabajo es la experiencia que posee cada uno de los miembros, la habilidad que posea para la toma de decisiones de manera colectivas y la habilidad para comunicar.

Por último, dentro de la toma de decisiones el estilo colectivo es el que se desarrolla para aprovechar de forma inmediata cada uno de los desafíos que la globalización de mercados presenta a las organizaciones, debido a que dentro de este estilo los directivos y líderes de las organizaciones implican a que los miembros sean partícipes con ideas, opiniones y posibles alternativas de solución.

Agradecimientos

El presente artículo forma a parte del proyecto de investigación: “las habilidades gerenciales de los sectores productivos de Tungurahua y el cumplimiento en el aporte al plan nacional del buen vivir” aprobado mediante resolución de Consejo Universitario: 1576-CU-P-2017, del 08 de agosto de 2017, coordinado por el Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas.

Referencias bibliográficas

- Alvarez , C., Rivera , H., Conforme , G., Campoverde , F., Sornoza , D., & Merchán , L. (2018). Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología . ciencias . doi:http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.41
- Apolo , D., Báez , V., Pauker , L., & Pasquel , G. (2017). Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y pláctica. *Latina de comunicación social*(72), 521-539. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81952828027>
- Arrieta , C., & Navarro , J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades de la psicología*, 22(109), 67-89. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133213120004>
- Arroyo , R. (2017). *Habilidades gerenciales (segunda ed.)*. Bogotá, Colombia : ECOE ediciones.
- Botero , L. D. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Ciencias Estratégica*, 25(38), 271-276. doi:http://dx.doi.org/10.18566/rces.v25n38.a1
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Redalyc* , 20(34). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951003>
- Cámara de Industrias de Tungurahua. (2016). Obtenido de <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>
- Centro de Investigaciones de Economía Internacional (CIEI). (2016). Los desafíos de las nuevas caras de la globalización. *Economía y desarrollo*, 156(1), 20-31. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v156n1/eyd02116.pdf>
- Cortés , A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Ciencoias Sociales*, IV(106), 203-214. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Escandon , D., & Hurtado , A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras de Colombia. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274004.pdf>
- Flores , M. V. (2016). La globalizacion como fenómeno político, económico y social. *Redalyc*, 12(34), 26-41. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70946593002>
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del cesar - Colombia. *Visión de futuro* , 21(2), 1-21. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- Garzón , L. (2014). La Globalización. ¿Oportunidad o amenaza para España? *Iberoamérica Socia*, 58-67. Obtenido de <http://iberoamericasocial.com/la-globalizacion-oportunidad-o-amenaza-para-espana/>
- Gómez, A. (2006). Globalización, competitividad y comercio exterior. *Análisis Económico*, 21(47), 131-178. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304708>
- Gómez , B., & Benito , C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en las PYNE Española. *Razón y palabra*(86). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>
- Griffin , R., & Van Fleet , D. (2016). *Habilidades directivas*. México: Cengage learning.

- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , M. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Herrera, J., Mejía, C., Zambrano, S., & Medina, V. (2019). Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector Calzado. *cienciamatria*, 6(10). doi:DOI 10.35381/cm.v6i10.120
- Jiménez, & Armando. (2010). Los procesos de globalización e integración económica: retos y oportunidades para el mercadeo internacional de las empresas. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 16(2), 95-113. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36418856005.pdf>
- La Madriz, J., & Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenario de inestabilidad económica. *Redalyc*, 11(33), 69-98. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78245566004>
- Lerma, H. D. (2017). Metodología de la investigación (Quinta ed.). Bogotá: Ecoe.
- Lozado , L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *Alteridad*, 8(2), 192-206. Obtenido de <file:///C:/Users/hp%20pc/Downloads/Dialnet-ImpactoDeLosEstilosDeLiderazgoEnElClimaInstitucion-5981080.pdf>
- Lucena , R. (2006). Comercio internacional y crecimiento económico. Una propuesta para la discusión. *Aldea Mundo*, 11(20), 49-55. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54302006>
- Madrigal , B., Franco , R., Baltazar , A., González , H., Ochoa , A., Madrigal , R., . . . Gómez , O. (2009). *Habilidades directivas* (Segunda ed.). México: The McGraw-Hill.
- Marin, H., & Placencia , M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *scielo*, 17(4). doi:<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Marrero , Y., & Ortiz, M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Economía y desarrollo*, 159(1), 185-197. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100012
- Mora , E., Vera , M., & Melgarejo , Z. (2015). Planificación Estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>
- Moraleda , A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*(1), 128-136. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300112>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *pensamiento & gestión* (38), 119-146. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Ginebra. Obtenido de <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>
- Osorio , J., & Cárdenas , L. (2016). Estrés laboral: estudio de revisión. *Scielo*, 13(1), 81-90. doi:<http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación de Administración*, 1(1). Obtenido de <file:///C:/Users/hp%20pc/Downloads/816-Texto%20del%20art%C3%ADculo-989-1-10-20191003.pdf>
- Pautt, G. (Junio de 2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Redalyc*, 19(1), 213-228. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>

- Puerto , D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Redalyc*(28), 171-195. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>
- Quiroga, D., Hernández, B., Torrent, J., & Ramírez, J. (2014). La innovación de productos en las empresas. Caso empresa América Latina. *Cuadernos del CENDES*, 31(87), 63-85. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40338661004>
- Rabouin, R., Astarloa , L. M., Bataller , R., Berdiñas , L., Bocchi , G., Cucchi , D., . . . Tomas , V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management (Primera ed.)*. Buenos Aires: Person.
- Raby , D. (2006). El liderazgo carismático en los movimientos populares y revolucionarios. *Cuadernos del CENDES*, 23(62), 59-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/403/40306204.pdf>
- Ramírez, J. I. (2018). Las habilidades directivas unas condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformacao*, 30(1), 51-64. doi:<https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Sánchez , J., & Barraza , L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sánchez , M., Cervates , V., & Peralta , P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Social*, 22(2), 78-91. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28049145007>
- Sandoval , E., & Díaz , S. (2016). Procesos de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. *Scielo*, 19(4), 175-194. Obtenido de http://www.scielo.br/pdf/asoc/v19n4/es_1809-4422-asoc-19-04-00215.pdf
- Solano , A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 6(3). Obtenido de file:///C:/Users/JACQUELINE/Downloads/Dialnet-Toma DeDecisionesGerenciales-4835719.pdf
- Valencia , G., & Erazo , M. (2016). El reto de la planificación estratégica en la Pymes. *Publicando*, 3(8). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Whetten , D., & Cameron , K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas (Novena ed.)*. México: Person.
- Zuin, F., Franca da Cunha, C., Spert, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. *Estudio en una empresa de gestión familiar. Invenio*, 19(36), 65-87. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590007>