



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**HABILIDADES GERENCIALES EN EMPRESAS DE REPARACIÓN,
MANTENIMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA
VEHÍCULOS, EN LA CIUDAD DE AMBATO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS**

Autora:

JOHANNA ESTEFANÍA TOASA TOAPANTA

Director:

MG. ÁNGEL ROGELIO ORTIZ DEL PINO

Ambato – Ecuador

Febrero 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

HABILIDADES GERENCIALES EN EMPRESAS DE REPARACIÓN,
MANTENIMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS,
EN LA CIUDAD DE AMBATO

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS

Autora:

Johanna Estefanía Toasa Toapanta

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr.

CALIFICADOR

f. 


Andrea Del Carmen González Bucheli, Mg.

CALIFICADORA

f. 

Carlos Ernesto Flores Tapia, PhD.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

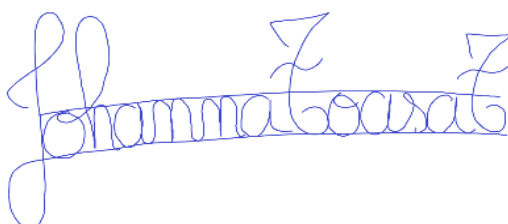
Febrero 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JOHANNA ESTEFANÍA TOASA TOAPANTA**, con **CC. 180539671-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“HABILIDADES GERENCIALES EN EMPRESAS DE REPARACIÓN, MANTENIMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS, EN LA CIUDAD DE AMBATO”**, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea entregado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, febrero 2021



JOHANNA ESTEFANÍA TOASA TOAPANTA

CCI. 180539671-8

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios y a la Virgen Santísima, por brindarme la sabiduría y la fortaleza durante toda mi carrera universitaria, para culminar mi proceso de aprendizaje.

A mis padres, Fidel Toasa y Mercedes Toapanta, quienes con su apoyo, consejos, y amor han sabido ser mi pilar fundamental, en este proceso de mi carrera universitaria.

A mis hermanos, Nayeli y Mateo Toasa Toapanta, quienes con su cálido amor, han alumbrado mis días durante este proceso universitario.

Al doctor, Tito Mayorga, quien con sus consejos en el momento idóneo supo alentarme durante toda mi carrera universitaria.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a todos los docentes de la Escuela de Administración de Empresas por impartir sus conocimientos y confiar en mi persona.

Finalmente, extendiendo un enorme agradecimiento al Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino quien con su motivación y apoyo confió en mi persona para el desarrollo del presente proyecto.

Johanna Estefanía Toasa Toapanta

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación, se lo dedico a toda mi Familia, con sus valores, consejos, amor y apoyo incondicional; me ayudaron a formar como persona y como profesional.

Johanna Estefanía Toasa Toapanta

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo el estudio de las habilidades directivas en los gerentes de las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato. Cabe mencionar que existe dificultades para su desarrollo, en los gerentes de dichas empresas, por esa razón se propone la investigación con el objetivo de analizar sus aspectos fuertes y endebles. Por lo que, se realiza el estudio de las siguientes habilidades: el manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creatividad de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y comunicación efectiva. En ese sentido, se maneja un tipo de investigación de enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, para poder distinguirlos a través de la aplicación de cuestionarios a los gerentes de las organizaciones. En el punto 2.2 del presente proyecto, se encuentra el respectivo cuestionario, que se aplica a los gerentes de las organizaciones. Con dicha metodología, se obtiene los resultados del manejo de habilidades gerenciales, en la que se visualiza las principales fortalezas del gerente y además, se encuentra las habilidades débiles. Para llegar a esos resultados, se utiliza el método de correlación de *Sperman*, en la que se relacionan dos factores de estudio, con ello se identifica las habilidades que domina el gerente.

Palabras clave: habilidad, empresa de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, correlación *SPERMAN*, resultados de las correlaciones *SPERMAN*.

ABSTRACT

The present project has as aim of study, which is the directive skills in managers of business directed to reparation, maintenance, and commercialization of vehicles' spare parts at the city of Ambato. It is worth of mention the existence of some difficulties in the development of abilities in managers from the mentioned businesses, for this reason, an investigation with the objective to analyze strong and weak directive skills is proposed. In this way, this study is directed to evaluate such skills as: stress personal management and time administration, analithyc solutions and creativity in problems, decision making, team work, leadership, motivation and efective communication. According to what is said, the type of investigation we manage is a quantitative approach with a descriptive scope, to highlight skills throught an aplication directed to the managers of the mentioned bussinesses. In section 2.2 of the current project there's a questionnarie which is applied to managers. With this methodology, we get the results of the manager's skills management where their main skills can be appreciated and considered as strenghts of the manager as well as their main weaknesses. To reach those results the correlation method of Sperman is used, which relates to two study factors. Consequently it's possible to identify the domonant abilities skilled manager have.

Keywords: skill, business directed to reparation, maintenance, and commercialization of spare parts for vehicules, correlation of Sperman method, results of Sperman method.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
Clasificación de las habilidades gerenciales	7
1.1. Manejo del estrés personal y la administración del tiempo	7
1.2. Solución analítica y creativa de problemas.....	8
1.3. Toma de decisiones	11
1.4. Trabajo en equipo.....	12
1.5. Liderazgo.....	14
1.6. Motivación	15
1.7. Comunicación Efectiva	17
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	20
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	20
2.2. Análisis e interpretación.....	21
2.3. Análisis de encuesta a los gerentes	21
CAPÍTULO III. PROPUESTA	35
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
4.1. Conclusiones	39
4.2. Recomendaciones.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS.....	43

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las cuatro etapas del desarrollo de equipos	13
Ilustración 2. El modelo de las características del puesto del trabajo	17
Ilustración 3. Pasos de la planeación.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sexo del gerente	22
Tabla 2. Edad del gerente.....	22
Tabla 3. Nivel de estudio del gerente	22
Tabla 4. Número de trabajadores	23
Tabla 5. Capacitaciones que reciben los gerentes	23
Tabla 6. Razón de la empresa.....	23
Tabla 7. Grado de conformidad con respecto al manejo del estrés personal y la administración del tiempo.....	24
Tabla 8. Grado de conformidad con respecto a la solución analítica y creativa de problemas	24
Tabla 9. Grado de conformidad con respecto a la toma de decisiones.....	25
Tabla 10. Grado de conformidad con respecto al trabajo en equipo	26
Tabla 11. Grado de conformidad con respecto al liderazgo	26
Tabla 12. Grado de conformidad con respecto a la motivación	27
Tabla 13. Grado de conformidad con respecto a la comunicación efectiva	28
Tabla 14. Clasificación de la correlación r.....	28
Tabla 15. Correlación de los factores de estudio.....	29

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Modelo de solución de problemas	9
Cuadro 3. Matriz FODA para la formulación de estrategias	37
Cuadro 4. Ejemplo plan de acción.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico de dispersión 1.	30
Gráfico de dispersión 2.	31
Gráfico de dispersión 3.	32
Gráfico de dispersión 4	33
Gráfico de dispersión 5	34

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de gerentes con una amplia gama de aptitudes, conocimientos, destrezas, capacitaciones y valores personales, que ayuden a desarrollar estrategias competitivas, se vive momentos caóticos, por lo que es difícil pronosticar los posibles sucesos que llega a pasar en un medio o corto plazo. Por lo que, se requiere de gerentes que sean capaces de liderar grupos altamente productivos y que ayuden a mejorar la administración de la empresa, no solo depende del gerente sino de todas las personas que forman parte de la organización.

Las relaciones humanas, se vuelven cada vez más importantes, y conforme avanza la era de la información y la tecnología, invaden cada vez la vida cotidiana. En la que, se observa varias fuentes de información que no priorizan, organizan, e interpretan la información, por lo que no está claro las ideas de los gerentes, por eso es importante leer y aprender. En consecuencia, las relaciones que se forma por medio de las fuentes de información constituyen un mecanismo fundamental para entender a las demás personas de nuestro alrededor.

Estudios realizados por (Whetten & Cameron, 2016) demuestran que una administración hábil en la competencia de la administración de las personas en las organizaciones, es un elemento fundamental para el éxito de la misma. Dichos estudios, se han realizado a través de varios sectores de la industria y diferentes tipos de organizaciones. Los hallazgos de las investigaciones demuestran que de manera incuestionable, que si las organizaciones desean tener el éxito, los directivos estarán hábiles y competentes.

Las habilidades gerenciales o habilidades directivas, que según (Whetten & Cameron, 2016) se desarrolla a través de la práctica, que forman oportunidades de aprendizaje y de experimentación, en la que involucra una gran cantidad de actividades interpersonal. También, se desarrollan por medio de cursos y seminarios, que ayuden a mejorar el perfil del gerente de la organización. Con el propósito de desarrollar relaciones productivas, satisfactorias y sanas de crecimiento con las demás personas en su entrono de trabajo.

Investigaciones científicas demuestran que las habilidades gerenciales, se asocian con el éxito organizacional y personal. Es decir, se desarrollan las habilidades que sean necesarias para mejorar la vida propia, así como las demás relaciones. La competencia en la administración dentro de las organizaciones, es uno de los determinantes fundamentales para el éxito de la organización. El gerente, se desenvuelve en la organización, el cual cumple con las metas establecidas, en la que se encuentra su misión y visión en beneficio de la sociedad.

En la que contar con las habilidades necesarias, permitiéndole vencer los retos que, se presenten en el día a día. Las habilidades tienen como objetivo el desarrollo del manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, y comunicación efectiva, para ser un líder en la organización. Pfeffer (1998) menciona siete prácticas fundamentales, que se asocian con la efectividad de la administración en la que afirma la seguridad del empleo, fomentar la descentralización, contratar selectivamente a las personas, equipos de trabajo, capacitar ampliamente, instruir niveles altos de pago. Kim (2005) identificó ocho “semillas” para la administración y el liderazgo eficaz: mirar primero al interior, visualizar la comunidad productiva, abrazar al yo hipócrita, personificar una visión del bien común, mirar primero al interior, perturbar el sistema, trascender al miedo, atraer a través de la fuerza moral y rendirse ante el proceso emergente.

Las habilidades directivas son los bloques de construcción en la que descansa una administración efectiva para las organizaciones. Por esa razón, el enfoque del estudio se centra en el desarrollo de las habilidades directivas y no en las estrategias, finanzas, y técnicas. En la que el gerente desarrollará sus propias fortalezas para cada función que desempeñe, como resultado, los administrativos están listos para afrontar las adversidades de la empresa.

Estas habilidades directivas, se han incluido el concepto de inteligencia emocional (Goleman, 1998). La inteligencia emocional, de acuerdo con Goleman, consiste en las habilidades de autoconocimiento, autocontrol, motivación, en la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás (empatía) y en las habilidades interpersonales. Además, se podrá determinar que habilidades les hace falta desarrollar para que las organizaciones tengan una buena administración con líderes capaces de fomentar el cambio y trascender a una nueva etapa, para que sean competitivas con el resto de organizaciones.

Diversas investigaciones buscan conocer cuáles son las habilidades más características de los líderes más eficaces, en este caso en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, en la que se lleva a cabo el seguimiento del desarrollo de habilidades directivas, pero no todos los directivos de las organizaciones concuerdan con las ideas, cada persona tiene habilidades diferentes; es decir, una persona tiene la facilidad de comunicarse con su grupo de trabajo, pero si estudiamos a otra persona obtendremos un resultado diferente. En conclusión podemos decir que cada persona es diferente desde la manera de pensar en cómo comunicarse, cómo tomar la mejor decisión sin tener consecuencia de la misma. Sin embargo, hay personas que dominan estas habilidades con facilidad pero siempre hay algo que mejorar en el ámbito empresarial.

El desarrollo de la administración están ligadas a un conocimiento básico más complejo en la que conlleva un modelo de aprendizaje que es evaluar, aprender, analizar, practicar y aplicar, este modelo es el más exitoso para las personas y los gerentes, en la que llegan a desarrollar las habilidades directivas. Esto, se basa en el aprendizaje social que ha resultado ser exitoso para ayudar a los gerentes a desarrollar sus habilidades directivas, este enfoque tiene oportunidades de prácticas conductas observables.

Según los siguientes autores Whetten y Cameron (2016) desarrollaron un método de evaluación en la que existe un modelo de aprendizaje que consiste en cinco pasos. El desarrollo de las habilidades directivas no es fácil de comprender, cada persona posee su propio estilo y personalidad que son únicos. No todas las personas son capaces de aprender de la misma forma en situaciones similares. Es decir al comportarse de manera diferente a como realmente, se espera. Por lo tanto, es imposible que se administre cada relación de la misma manera, o que se comporta de la misma forma.

La competencia de las habilidades personales, interpersonales y grupales, en cualquier perspectiva, es un requisito fundamental, para el éxito de la administración en las organizaciones. Las habilidades son importantes, los gerentes estarán listos para organizar el trabajo efectivamente con los demás. Entonces, ¿qué habilidad es el foco de atención? Para que la persona desarrolle sin problema una buena administración en la organización. Dentro de las habilidades, se encuentra una larga lista, en las cuales la persona aprende, pero no son aprendidas o tomadas con el mismo grado de importancia. . En la que el gerente tiene que tomar la decisión de autoevaluarse para conocer sus puntos débiles y desarrollar las habilidades que le sea conveniente adquirir.

La investigación, se centra en el estudio de los gerentes de las diferentes organizaciones en la ciudad de Ambato y determinar cuáles son las habilidades que le ayudan al mejoramiento progresivo de la misma. Como, se mencionó anteriormente, las habilidades gerenciales son aprendidas, el resultado de la investigación permitirá comprender, analizar, comentar, y difundir resultados para el sector automotriz. De acuerdo con la Superintendencia de compañías, valores y seguros, las empresas automotrices, se encuentran el grupo G que hace referencia a comercio al por mayor y menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas. Dentro de la base de datos, se encuentran 402 empresas. En la que solo once empresas, se encargan de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos.

El bosquejo del problema, se diseñó con la ayuda del árbol de problemas. En tanto que para, su estudio, se establece como objetivo general de la investigación: Analizar las habilidades gerenciales en empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato. El alcance del mismo requiere de los objetivos específicos, que se plantean a continuación:

- Fundamentar teóricamente las habilidades gerenciales en las empresas de servicios y de comercialización.
- Caracterizar las habilidades gerenciales en las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato.
- Identificar las principales habilidades gerenciales en las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato.

La metodología para dar cumplimiento a lo establecido anteriormente, se rige por el enfoque cuantitativo donde, se contempla las siguientes etapas: 1) Realizar una investigación bibliográfica sobre el tema del estudio. 2) Diseñar encuestas a los gerentes de las organizaciones en cuestión. 3) Encuestar a los gerentes de las organizaciones. 4) Analizar e interpretar la información recolectada.

De acuerdo a eso, el proyecto de investigación, se justifica como un aporte a la recopilación de datos útiles acerca del desarrollo de las habilidades gerenciales, que se desarrollan con los directivos de las organizaciones. Como resultado las organizaciones tendrán gerentes capacitados para el manejo de la formación y así tener eficiencia de la gerencia. Para que la investigación, se realice de manera organizada y efectiva, se desarrollan los siguientes capítulos:

- **Capítulo I. Estado del arte y la práctica:** se explica la definición de las habilidades gerenciales, los principales enfoques de las habilidades gerenciales, así como los temas de: manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, y comunicación efectiva.
- **Capítulo II. Diseño metodológico:** comprende el enfoque de investigación, análisis e interpretación de resultados.
- **Capítulo III. Propuesta:** se especifica cómo mejorar las habilidades gerenciales y la relación que tiene con los gerentes de las empresas en el cantón Ambato.

- **Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones:** incluye los resultados finales y sugerencias para que, se tome en cuenta en las empresas, que se desarrolla la investigación.

Esta estructura permite tener una conceptualización clara de cada tema a investigar, así como los instrumentos de evaluación que son aplicados a los gerentes de las organizaciones que permita tener resultados favorables y con ello les ayude a desarrollar todas sus habilidades directivas, para así tener una administración efectiva.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Inicialmente, se parte del término habilidad, el cual posee varias acepciones, entre las más explicadas, se encuentra la (Madrigal Torres, 2009) en la que indica: que es la capacidad, gracia y destreza para ejecutar una actividad. Habilidad es la capacidad de una persona, que se adquiere por medio del aprendizaje, capaz de conseguir resultados previstos con la mayor certeza, con el mínimo de tiempo y con el máximo de seguridad. Se alude a esta definición que las habilidades directivas son aprendidas y adquiridas de acuerdo su formación por lo tanto, están diseñadas para producir resultados positivos en las organizaciones.

Las habilidades directivas van más allá de planificar, organizar, dirigir y controlar, sino de las relaciones personales, interpersonales y grupales que tiene un directivo. Dentro de cada una de ellas, se encuentran una alta gama de contenidos que ayudan a entender al ser humano como directivo, la mayoría de ellas son aprendidas con el transcurso del tiempo, pero otras son desarrolladas por la necesidad del gerente. Independientemente de la habilidad que desee desarrollar el directivo de una organización, primero autoevaluarse y conocer sus puntos débiles y sus puntos fuertes que tenga, es decir realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de su personalidad, para así entender el comportamiento que tiene dentro de la organización. Desarrollar habilidades directivas es difícil, posee varios estilos, inclinaciones, y personalidades, que sin duda son únicos, quiere decir que aprenden de la misma manera en circunstancias similares, en la que elige libremente la manera de comportarse a como en realidad, se espera. Por lo tanto, es imposible manejar cada relación exactamente de la misma forma, o incluso comportarse igual.

De acuerdo con (Whetten & Cameron, 2016), la sensibilidad a las diferencias individuales es una parte importante del repertorio de un directivo eficaz. Las habilidades directivas tiene la certeza de cambiar a la persona, desde lo personal hasta lo profesional para que ayude realmente a cambiar el comportamiento, a mejorar la competencia y ser más comprensivo con las diferentes personalidades que tenga su equipo de trabajo. También, se mejora la inteligencia emocional, se refiere a la habilidad de obtener un excelente resultado e incluso un mejor estilo de vida, en la que el directivo cambia su forma de pensar y actuar frente a los momentos más difíciles, que suelen presentarse en las organizaciones.

Clasificación de las habilidades gerenciales

1.1. Manejo del estrés personal y la administración del tiempo

El manejo del estrés y la administración del tiempo son habilidades administrativas importantes y menos atendidas por los directivos, en la causa grandes pérdidas para las organizaciones, casi la mayoría de la personas presentan efectos negativos en la salud a causa del estrés. Los directivos al experimentar estrés, tienden a: percibir de forma selectiva la información y tener soluciones rápidas, volverse más exigentes de respuestas correctas; tener fijación por un solo método para atender problemas; sobreestimar el tiempo en la que siempre se sienten apurados; adoptar una mentalidad y perspectiva de crisis a corto plazo y dejar de considerar las perspectivas a largo plazo, consultar y escuchar menos a los demás; tener menor capacidad de generar soluciones únicas y pensamientos creativos a los problemas.

Así, no solo los resultados afectan negativamente a los empleados en las organizaciones, sino que impide comportamientos eficaces por parte de los directivos, tales como saber escuchar, resolver problemas, planear, tomar buenas decisiones, y generar nuevas ideas. Los sentimientos del estrés son el producto de factores estresantes dentro y fuera de la persona. Estos factores, se consideran como fuerzas impulsoras, es decir que ejercen presión en el individuo para cambiar los diferentes niveles en forma fisiológica, interpersonal y psicológica. En la que genera generan factores patológicos uno de ellos es la ansiedad, colapso mental y enfermedades al corazón. De acuerdo con Whetten & Cameron, el estrés presenta cuatro fuentes de factores como; factores estresantes de tiempo, factores estresantes de encuentro, factores estresantes situacionales y factores estresantes anticiparios. Las personas llegan a experimentar estos cuatro tipos de factores de forma diferente.

Uno de los factores estresantes que tiene los gerentes es el tiempo, esto resulta la sobrecarga de trabajo en poco tiempo, éstas son las fuentes más comunes que se logra encontrar en las organizaciones. El tiempo es primordial para la realización de las tareas, la planificación de actividades, reuniones programadas con clientes y con el equipo de trabajo, que se desempeñan dentro de un periodo de tiempo. Sin embargo, en las organizaciones se presentan imprevistos que requieren ser atendidos inmediatamente para evitar problemas en un corto plazo, para ello el directivo coordinara nuevamente su tiempo de trabajo y evitar la acumalción del mismo. Como resultado, se tienen la congruencia del trabajo con el tiempo y se evita la sobrecarga de trabajo tanto para el directivo como para los trabajadores.

Los factores estresantes de encuentro resultan de las relaciones interpersonales, por ejemplo la pelea con un amigo o trabajar con un supervisor con el que tiene algún tipo de problema. Estos factores estresantes son el resultado de un conflicto dentro de las organizaciones. El directivo tomara la decisión de realizar una reunión y dar solución al factor estresante del trabajador. Como resultado el ambiente de trabajo mejora y el trabajador ya no tiene problemas con la asignación de trabajo por parte de la persona que le causa conflicto.

Los factores estresantes situacionales, surgen en el ambiente que vive la persona y las circunstancias, es decir la condición laboral en la que se desenvuelven, por ejemplo en Conauto la gerente del departamento Automotriz, en cierto periodo de tiempo tiene factores estresantes situacionales, se encarga de la supervisión de la bodega, planificación de actividades con su equipo de trabajo, planificación de entrega de la mercadería a los proveedores, por lo tanto de acuerdo a su carga de trabajo, también existen imprevistos que no ayudan a la coordinación del trabajo.

Los factores estresantes mencionados anteriormente producen disfunciones en los directivos, quiere decir, la falta de concentración al realizar las actividades, por lo que es recomendable realizar estrategias que ayuden a evitarlas. Primero, se encuentra las estrategias de ejecución, en las que se crea un ambiente laboral estable tanto para el directivo como para el trabajador. Segundo están las estrategias proactivas, las cuales se diseña el inicio de una acción que ayude a evitar los efectos negativos del estrés. Por último están las estrategias reactivas, que se aplican inmediatamente para reducir los efectos del estrés, es decir realizar una pausa activa que consiste en tomarse un tiempo para realizar ejercicios de respiración, estiramiento, entre otros.

1.2. Solución analítica y creativa de problemas

La solución de problemas es una habilidad importante, en la que el ser humano está expuesto a la solución del mismo, ya sea en las organizaciones o en la vida personal, siempre estar dispuesto a dar una o varias soluciones a los problemas que enfrentan. En particular, uno de los trabajos de un gerente implica la resolución de problemas y es difícil que un directivo competente, tenga la certeza de resolver de manera eficiente los obstáculos que se presenta en una organización. A la mayoría de los directivos no les gustan los problemas, consume tiempo, genera estrés y parece no tener fin. Entonces tratan de deshacerse lo más pronto posible del problema y orilla al directivo a tomar la primera solución que encuentra. En la que el gerente obstruye la generación de varias alternativas, en las que les ayude a resolver de manera eficiente y eficaz, da así efectos negativos en las organizaciones.

Para la solución analítica y creativa de problemas es importante considerar que Whetten & Cameron, mencionan un modelo de seguimiento en la que ayude a los directivos a desarrollar esta habilidad, enfrentan problemas psicológicos en que la mente de los seres humanos (que no siempre están preparadas, por ello es importante desarrollar las habilidades directivas), no están listos para las adversidades que se presentan. Uno de estos problemas psicológicos son los bloqueos conceptuales, en los que se requiere de una larga práctica para superarlos, que está conformada por varias etapas en la que el directivo entenderá el poder que tiene la mente para el desarrollo de un pensamiento creativo.

Para el desarrollo de una solución analítica y creativa de problemas, empieza con la definición del problema, es decir estructurar un modelo que sea capaz de aplicar un método analítico en la que ayude a la solución de problemas, que se resume en el cuadro 1. Este método es propuesto por Whetten & Cameron, que es utilizado en las organizaciones, ayuda a la mejora el planteamiento del problema.

Cuadro 1. Modelo de solución de problemas

Pasos	Características
1. Definir el problema	Diferenciar hechos de opiniones.
	Especificar las causas subyacentes.
	Pedir información a todos los implicados.
	Plantear el problema de manera explícita.
	Identificar qué norma se viola.
	Determinar de quién es el problema.
	Evitar plantear el problema como una solución disfrazada.
2. Generar soluciones alternativas	Posponer la evaluación de las alternativas.
	Asegurarse de que todos los individuos implicados generen alternativas.
	Especificar alternativas congruentes con las metas.
	Especificar alternativas a corto y largo plazo.
	Construir sobre las ideas de los demás.
	Especificar alternativas que solucionen el problema.
3. Evaluar y seleccionar una alternativa	Evaluar con respecto a un estándar óptimo.
	Evaluar de manera sistemática.
	Evaluar en relación con las metas.
	Evaluar los efectos principales y los efectos secundarios.
	Especificar la alternativa elegida de manera explícita.
4. Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento	Poner en práctica en el momento adecuado y con la secuencia correcta.
	Brindar oportunidades para retroalimentación.
	Fomentar la aceptación de los afectados.
	Establecer un sistema de supervisión continuo.
	Evaluar con base en la solución del problema.

Fuente: tomado a partir de Whetten & Cameron (2016)

Como primer paso, se encuentra la definición del problema, esto implica en realizar un diagnóstico de la situación para encontrar el problema real, es necesario una extensa búsqueda de información más relevante, la información que se obtiene, es más fácil de definir de manera exacta el verdadero problema. Los directivos muy a menudo proponen soluciones sin antes definir de manera adecuada el problema, como resultado se obtiene la resolución del problema equivocado o conclusiones inadecuadas. Por lo tanto, este primer paso es extremadamente importante.

El segundo paso es la generación de alternativas, que consiste en la generación de distintas ideas que den una o varias soluciones al problema que tenga la organización y conlleva una investigación exhaustiva de la misma. Una alternativa tiene que ser ideal para proseguir a su correcta implementación, sin embargo los directivos se cuestionan de la decisión tomada en la que realizan una segunda alternativa final, para tomar la decisión correspondiente. Para la generación de alternativas existen varios métodos la más utilizada por las organizaciones es el árbol de problemas, en la que se analizan varias situaciones con respecto al problema planteado.

Como tercer paso, se encuentra la evaluación de alternativas, que es la solución del problema, en la que se realiza una evaluación y selección de la misma. Esto implica la consideración de ventajas y desventajas de cada alternativa, los directivos realizan una segunda revisión de lo desarrollado para evitar falencias y qué tanto, se ajusta a la realidad de la organización, en la que se llegue a un acuerdo entre todos, para la elección de la mejor alternativa.

El último paso consiste en ejecutar la solución y realizar el seguimiento correspondiente para verificar si en realidad cumple con lo pronosticado. Los directivos de las organizaciones desean que la alternativa seleccionada sea la más adecuada, por lo que se recomienda realizar una segunda revisión a la decisión final y corroboran que es la mejor. Como resultado el directivo identifica el verdadero problema que tiene la empresa, realiza estrategias en congruencia con lo analizado, da solución al mismo y finalmente toma la decisión correcta ya sea para mejorar un proceso de ventas, o la entrega de repuestos a los clientes en la ciudad de Ambato.

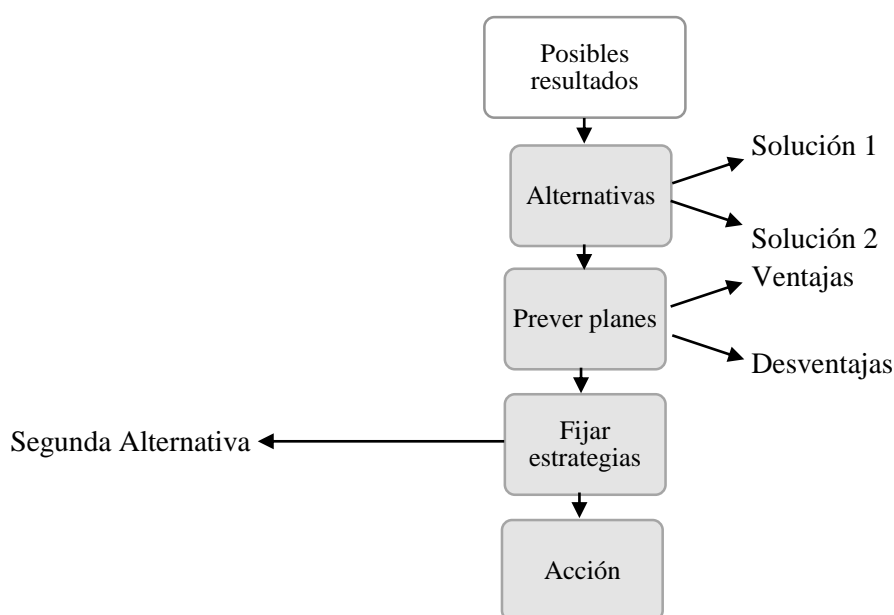
1.3. Toma de decisiones

El administrador de la organización desarrolla varias alternativas en relación con el método mencionado anteriormente, que le permite generar varias soluciones a un determinado problema, sin embargo, el proceso continúa con la toma de decisión, es decir que, de todas las ideas generadas solo una de ellas es la correcta, pero cómo saber si la decisión tomada es la correcta. Los gerentes de las organizaciones automotrices, se presentan a otro problema que hay que dar solución, por ello este subtema está en relación con la solución analítica y creativa de los problemas, no solo estructurar de manera adecuada la solución del problema sino de tomar la mejor decisión.

Para los autores Whetten & Cameron, la toma de decisiones es el proceso donde el gerente escoge entre una o varias alternativas, para finalmente ponerla en práctica. Los gerentes buscan resultados pero no tienen un modelo que ayude a visualizar desde todos los puntos las ventajas y desventajas que tiene la alternativa, que se analiza. Por lo tanto se toma en cuenta el uso de un modelo. En consecuencia a ello, la decisión tomada por los gerentes de las empresas automotrices son las adecuadas, se pasa por un filtro en la que se identifica si es o no la adecuada, en la que evita la pérdida de tiempo y dinero para las organizaciones.

Para identificar las ventajas y desventajas de las alternativas, se considera el siguiente modelo que se resume en el gráfico 1, que según Madrigal Berta, es el adecuado para implementar en las empresas, en la que tomen una correcta toma de decisiones.

Gráfico 1. Modelo del proceso de toma de decisiones



Fuente: tomado a partir de Madrigal Torres (2009)

1.4. Trabajo en equipo

Los directivos realizan un esfuerzo para organizar y elevar el desempeño de los colaboradores, para cumplir con los objetivos de las organizaciones, en la que es indispensable la ayuda de todo el equipo de trabajo para llegar a cumplir con los mismos en el tiempo establecido ya sea en un corto o largo plazo. El directivo utiliza sus experiencias adquiridas a través del tiempo, en la que no son suficientes para direccionar a un equipo de trabajo, sino que requieren ser aprendidas y desarrollarlas para responder más eficazmente.

Un equipo de trabajo es un grupo de personas, que se caracterizan por poseer personalidades diferentes y definidas, que los distinguen de los demás. Estos son comunicativos, participativos, en la que se integran con los demás y coordina su forma de trabajar. Además se comparte el desarrollo de logro de un objetivo de manera conjunta, la combinación de esfuerzos individuales, y el compromiso de todas las personas para el logro de metas, que se lleguen a estructurar. Los equipos de trabajo son una parte fundamental para las organizaciones, por medio de ellas se organizan las actividades de los departamentos, ya sea en mano de obra, ventas, compras, contabilidad, bodega, etc. Cada departamento que tenga una organización funciona por medio de un equipo de trabajo, en la que es importante desarrollar dicha habilidad para trabajar en equipo, es colaboración de todos.

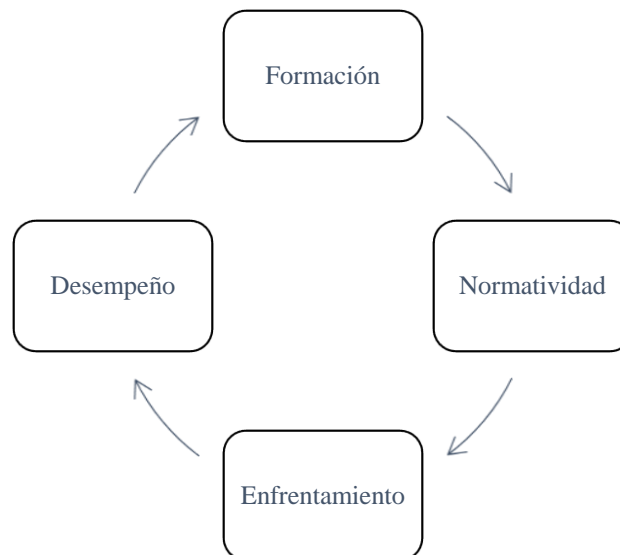
Por ejemplo en las empresas automotrices, para realizar el trabajo de mano de obra en un cambio de empaque del carter, se requiere de dos a tres personas, pero si uno de los trabajadores no le gusta el trabajo en equipo, lo más probable es que exista un accidente laboral porque esa persona quiere cumplir con todas las actividades, que se requiere para el trabajo, sin embargo, estos errores, se los erradica con la ayuda del administrador, también conocido como líder del equipo, en la que genera estrategias para mejorar el desempeño de cada colaborador e incentivar al trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo que este bien estructurado por el líder, es decir que distribuya de manera eficiente el trabajo para cada integrante trae consigo ventajas para todos los miembros, una de estas ventajas es el cambio de estilo administrativo del líder, mejora de procesos y procedimientos, mejor toma de decisiones y mejores relaciones con cada integrante. Al desarrollar todas ellas ayuda a que el equipo de trabajo realice todas las actividades de manera congruente, en la que relacionan el tiempo con las estrategias estipuladas por el líder del equipo.

En conclusión los equipos de trabajo bien estructurados ayudan no solo a realizar bien las actividades sino a la organización en la que ayuda al mejoramiento progresivo de la misma, en las empresas automotrices de la asignación de los equipos de trabajo ,la mayoría de los colaboradores son hombres para la mano de obra y el carácter es más fuerte, sin embargo, la gerente de Conauto trata de llevar las actividades acorde con los estipulado, pero se ha encontrado con un problema, es que no siempre lo que organiza con su equipo se cumple.

Por ello es necesario considerar un método que ayude a mejorar la estructura de los equipos de trabajo, que de acuerdo con Whetten y Cameron, consiste en cuatro pasos fundamentales véase en la ilustración 1, que son utilizados por las organizaciones para mejorar la formación de equipos de trabajo.

Ilustración 1. Las cuatro etapas del desarrollo de equipos



Fuente: tomado a partir de Whetten & Cameron (2016)

La primera etapa es la formación, consiste en la primera reunión del equipo del trabajo en la que es importante impartir una orientación previa a la nueva situación que van a enfrentar, por lo que al principio se presenta situaciones como silencio, dependencia y superficialidad, sin embargo, no todas las personas se comportan de la misma forma, es decir que dentro del mismo grupo están personas que entiendan lo que es trabajar en equipo. No obstante, se crea un espacio de confianza, para que se finalice con las demás personas del equipo.

La segunda etapa es la normatividad, una vez que los equipos conocen y entienden con claridad las metas del equipo, el reto principal es crear la unidad, es decir un sentimiento de equipo, en la que fomenten el compañerismo con su equipo de trabajo, además se pone en claro las reglas que estarán para evitar la descoordinación de tareas o faltas graves dentro de la organización.

También es necesario dar a conocer los objetivos que tiene el grupo para que sean compartidas con todos y no solo con líder. Esto ayuda, a que se comprometan a cumplirlos y que al llegar a ese objetivo, se sientan satisfechos con el aporte que realizan para alcanzarlo.

La tercera etapa es el enfrentamiento, es lo opuesto a la segunda etapa en la que las personas del equipo entienden de diferente manera las situaciones, que se les ha estipulado, es decir que llegan a cuestionar las actividades del líder del equipo o en una ayuda con los demás realizan las tareas de las personas descoordinado el trabajo, la persona encargada conoce el procedimiento de la actividad y al encargar a otro persona ocasiona el enfrentamiento. Por ello, es recomendable que evitar la saturación de trabajo con ello no existe percances con los demás.

La cuarta etapa es el desempeño, es la correcta estipulación del equipo del trabajo en la que es eficiente y eficaz, en la que es capaz de trabajar con un alto nivel de desempeño. Es decir, que se ha superado todos los cuestionamientos de las personas, en la que se elimina la incertidumbre, dependencia, egocentrismo y la falta de participación. Ahora los equipos de trabajo generan resultados que son la responsabilidad al momento de realizar las tareas asignadas, compromiso personal con el equipo, lealtad y moral.

1.5. Liderazgo

El liderazgo, se considera como una habilidad para influir en un grupo y dirigirlos al cumplimiento de los objetivos. No todos los líderes de una organización son los gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes, no todos tienen la capacidad de dirigir con eficiencia, sin embargo, los líderes surgen desde la formación de un grupo o por asignación que tendrán que cumplir varias actividades que ayude al desarrollo del mismo.

De acuerdo con Robbins & Judge, las organizaciones requieren de un liderazgo firme y una administración sólida, con ello no solo ayuda a la empresa sino al equipo de trabajo. Hoy en día, se necesita líderes que miren al futuro y que inspiren a los demás para lograr cumplir con las metas que tiene la empresa. También, se requiere de gerentes que estén dispuestos a elaborar planes detallados, para mejorar el procedimiento de mano de obra, atención al cliente, ventas, compras, entre otros departamentos que tienen las empresas automotrices. El liderazgo, se forma por medio de teorías en las que los gerentes de las organizaciones, se identifican por lo menos con una de ella, estas teorías son aprendidas o desarrollas; a continuación se describen algunas:

Teoría de estructura de iniciación, se refiere al grado que tiene un líder para definir y estructurar su rol y el de su equipo de trabajo, en la búsqueda del logro de las metas. El líder busca organizar el trabajo de manera eficaz para evitar la sobre carga de trabajo y evitar el dar paso al estrés que un factor muy perjudicial para el desarrollo de actividades, además en el punto 1.1, que corresponde al manejo de estrés persona y la administración del tiempo, se mencionan los factores que perjudican al líder de la organización.

Teoría de consideración describe al líder que tiene la facilidad de relacionarse dentro de las organizaciones, este particular se caracteriza por la confianza que llega a transmitir a su equipo de trabajo, respeta las ideas de sus colaboradores y presta atención a sus sentimientos, es decir que está pendiente de que se encuentre bien para el desarrollo de sus actividades y expresa apoyo hacia sus trabajadores. Este caso, se presenta en la mayoría de los empresas que se realiza la investigación, sin embargo, existe un problema para los demás líderes desarrollar esta teoría.

Teoría del liderazgo situacional, también conocido como el TLS, este se enfoca en la cantidad de seguidores que tiene, es decir las personas que lo identifican con él, esta teoría es exitosa al escoger el estilo de liderazgo correcto, caso contrario fomentar el descontrol de las actividades e incentivar a realizar el trabajo incompleto. La TLS tiene un atractivo intuitivo, quiere decir que reconoce la importancia de los seguidores y trata de dar la mejor perspectiva de su trabajo desde la forma que planea las actividades hasta llegar al cumplimiento total de las mismas. También, se basa en la lógica que compensar las limitaciones de sus habilidades.

Teoría del camino hacia la meta, según Robbins & Judge, describen esta teoría como la toma de elementos de investigación acerca del liderazgo, en la que desarrolla la estructura de iniciación y la consideración, esta se relaciona con la teoría de expectativas de la motivación, es decir que el líder trata de facilitar la información a sus seguidores, como resultado se refleja el logro de metas para el equipo y la organización. En conclusión el líder de la empresa desarrollar varias teorías de liderazgo o aprender a desarrollar todas las teorías en congruencia ,cada una de ellas, se relaciona entre sí facilitado al líder de cada empresa el trabajo que tiene que realizar con su equipo de trabajo.

1.6. Motivación

La motivación tiene tres elementos fundamentales que son la intensidad que es la energía que tiene la persona, la dirección que es el enfoque de las metas de la organización y la persistencia que la medida del tiempo durante el que una persona mantiene su esfuerzo para cumplir con la actividad. La motivación, se clasifica por teorías e incluso existe un modelo para identificar

que teoría de motivación, se utiliza en las organizaciones, la motivación no solo se trata de realizar charlas mensuales, o palabras de aliento cada día antes de empezar con las actividades diarias, sino se trata de sacar lo mejor de los colaboradores, al diseñar adecuadamente los puestos de trabajos, en la que se premie e incentive a la mejora continua dentro y fuera de la organización.

De acuerdo con los autores Robbins & Judge, las teorías de motivación se encuentran varias de ellas, la primera es la teoría de Maslow, esta teoría ubica en forma piramidal las necesidades de las personas ubica como base a las necesidades fisiológicas, después la seguridad, el afecto social, la estima, y la autorrealización. Al identificar estas necesidades, el gerente toma en cuenta cada aspecto para el diseño del puesto de trabajo, con ello evitara problemas de inconformidad por parte de los trabajadores.

Teoría de X y Y, estas dos teorías son independientes, es decir que la X indica que, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que piensan que ser dirigidos, o que tienen que ser forzados a realizar una actividad. En la teoría de Y, los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprende a aceptar, e incluso busca la responsabilidad del cumplimiento de sus actividades dentro de la organización.

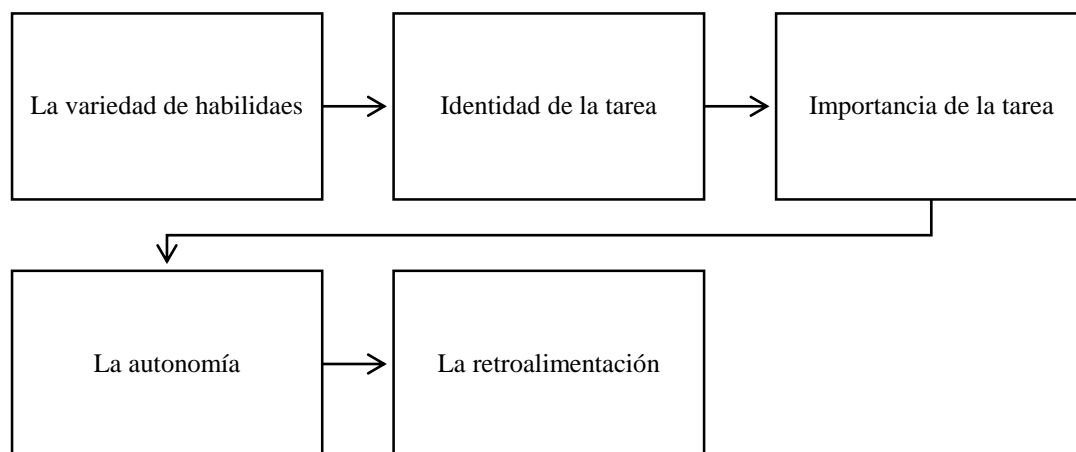
Teoría de los dos factores, estos factores hacen énfasis con el trabajo o con los resultados, que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro de metas. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

Teoría de la autodeterminación, esta se caracteriza por proporcionar recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí. El trabajo del gerente es incentivar a su equipo de trabajo a realizar las actividades de forma extrínsecas, quiere decir que el trabajador realizara su trabajo porque realmente le gusta realizarlo, y no solo porque al terminar la actividad existe algún tipo de recompensa.

Teoría del establecimiento de metas, el gerente de la empresa define las metas para que los trabajadores lleguen a cumplirla; es decir, que el equipo de trabajo determinado esté dispuesto a lograr la meta y no abandonar. Dentro de esta teoría, se encuentran dos factores, el primero es que se logra la meta y el segundo es alcanzarla.

El equipo de trabajo direccionado por el gerente incentivará, a que se lograr y alcanzar la meta, por ejemplo, en las empresas automotrices su meta es llegar a tiempo con la entrega de mercadería pero si existe un percance ya no cumple la meta, por ello el gerente instruirá a sus trabajadores. Para cumplir con las teorías mencionadas anteriormente, se estipula un modelo que ayude a la mejora continua en los puestos de trabajo, este modelo es propuesto por Robbins y Judge que consiste en cinco pasos para el diseño del puesto de trabajo, revisar la ilustración 2.

Ilustración 2. El modelo de las características del puesto del trabajo



Fuente: tomado a partir de Robbins & Judge (2013)

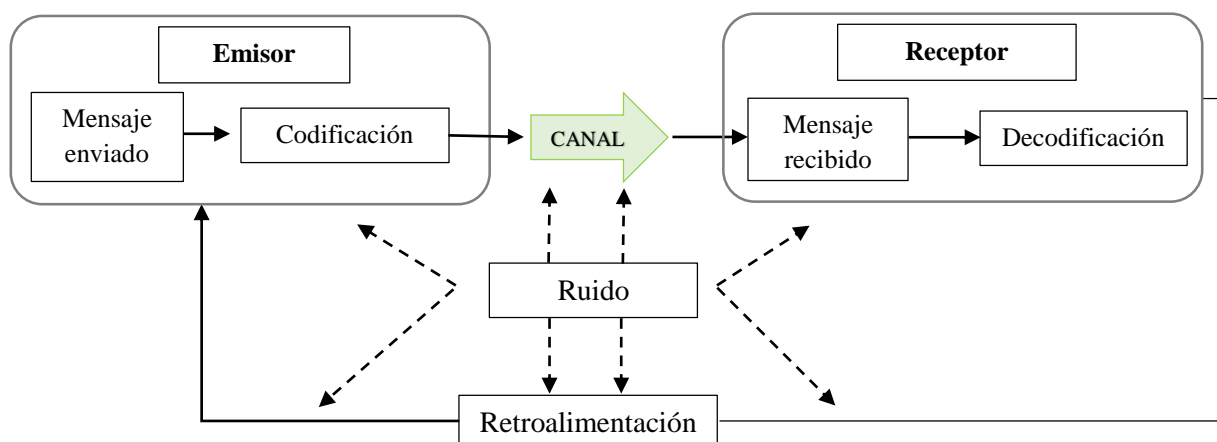
En conclusión, la motivación va más allá de capacitaciones mensuales sino que trata de conocer de manera detallada la elaboración de un puesto de trabajo y de cierta forma trata de incentivar a sus trabajadores, para que se desenvuelvan de manera eficiente, esto ayuda al crecimiento de la empresa, evita problemas ya sea en corto o largo plazo, pérdidas de tiempo al tratar de encontrar el problema y sobre todo pérdida de dinero, al no funcionar un puesto de trabajo las organizaciones llegan a perder el trabajo, que se realiza, es decir la mano de obra, la venta de un repuesto y la atención al cliente que es lo más importante para las organizaciones al igual que sus trabajadores.

1.7. Comunicación Efectiva

La comunicación es una parte fundamental para el hombre, permite la relación entre personas mediante el dialogo, sin embargo, en las organizaciones no conocen los beneficios de una comunicación efectiva en la que sea más eficaz. Los directivos de la empresa desarrollarán esta habilidad, en la que le permita transmitir la información correcta a su equipo de trabajo, sin iniciar conflictos por incumplimiento de actividades, al contar con esta habilidad de comunicación los directivos obtendrán el éxito profesional.

De acuerdo con Robbins & Judge, la comunicación tiene funciones importantes en los equipos de trabajo de las organizaciones que es la expresión emocional de sentimientos, que tiene lugar dentro del equipo de trabajo, es fundamental ,permite expresar las frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Otra función de la comunicación es la proporción de información, es decir entregar la mayor cantidad de información posible, para la toma decisiones, en la que permita identificar y evaluar las alternativas. Para mejorar la comunicación en las organizaciones, se conoce el proceso de comunicación, que se presenta en el gráfico 2, este proceso permite entender la forma, en la que se recibe un mensaje.

Gráfico 2. Proceso de la comunicación



Fuente: tomado a partir de Robbins & Judge (2013)

En el proceso de comunicación, se observa que el mensaje que se envía tiene dificultades para llegar al receptor por lo que es necesario la retroalimentación debido al ruido (distractores al enviar un mensaje) impide que el mensaje llegue. Por ello los directivos de las organizaciones toman en cuenta este proceso para evitar problemas de comunicación.

La dirección de la comunicación es la forma, en que se comunican los acontecimientos en la organización como primer punto está la comunicación vertical descendente, esta es utilizada por los líderes y gerentes de grupos para la asignación de metas, dar instrucciones sobre el trabajo, procedimientos, explicar políticas, brindar retroalimentación acerca del desempeño y señalar los problemas que necesitan atención. Los gerentes tienen que explicar las razones del por qué tomó una decisión, las comunicaciones gerenciales se repiten varias veces y a través de diferentes medios para que sean realmente eficaces. La naturaleza de los directivos es unidireccional; por lo general los directivos subalternos en la que en algunas ocasiones, se les piden un consejo o sus opiniones. Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones y motivos tras sus comunicaciones descendentes, pero también solicitan comunicación del equipo de trabajo.

Como segundo punto está la comunicación ascendente, se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, para informar el proceso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Permite a los directivos conocer los sentimientos de su equipo de trabajo hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización; esta comunicación sirve para obtener ideas de cómo mejorar las actividades del trabajo.

El tercer punto está la comunicación lateral, esta tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente. Este tipo de comunicación ahorra tiempo y facilita la coordinación de actividades con el equipo de trabajo y con las personas, que se encuentran en las organizaciones. En ocasiones generan conflictos disfuncionales debido a que los canales verticales formales se pasan por alto, quiere decir los miembros evaden o ignoran a sus superiores, para que las cosas se hagan, o cuando las decisiones sean tomadas sin su consentimiento.

En conclusión el gerente revisa las distintas formas de comunicarse con el equipo de trabajo ya sean de forma vertical, ascendente y lateral, conocer cada uno de los lineamientos de la comunicación, se evita problemas por falta de información, por ello el gerente, líder de las organizaciones reconocerá que tipo de dirección manejan si es correcta, si le da resultado, o si le genera problemas. La comunicación no son reuniones planificadas para dar a conocer los resultados de la empresa sino para proveer la mayor cantidad de información a todos los equipos de trabajo, para que trabajen direccionados por el gerente y dar cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

Al finalizar este primer capítulo, se ha mencionado la importancia de las habilidades gerenciales para las organizaciones en el sector automotriz, en la que se ha mencionado la clasificación de la misma, pero el objetivo de esta investigación es conocer la clasificación más importantes y requeridas por las organizaciones automotrices en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El estudio de la presente investigación, se realiza en las empresas de Ambato en la provincia de Tungurahua, de acuerdo con la Superintendencia de compañías, valores y seguros, las empresas automotrices, se encuentran el grupo G que hace referencia a comercio al por mayor y menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas. Dentro de la base de datos, se encuentran 402 empresas. En la que solo once empresas se encargan de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos en la rama automotriz a diésel, en la que forma parte los vehículos de carga pesada (camiones, volquetas y camión tráiler) y transporte de personas (modelo FG, GD y AK), en conformidad con el manual de usuario CIIU – Clasificación Industrial Internacional Uniforme (INEC, 2015); el grupo G tiene catorce divisiones, para el estudio se toma en cuenta las siguientes divisiones G-451, G-452, G-453; debido, a que las empresas que se encuentran distribuidas en todas estas divisiones. El alcance de este estudio permite seleccionar un grupo de personas, en este caso a los gerentes de las empresas, en la que permite la correcta indagación de información. Por lo que, se obtiene una muestra de once empresas, que respondieron favorablemente a la investigación.

El método, que se utiliza en esta investigación es cuantitativo, ayuda a identificar los factores importantes, que se desarrolla en el ambiente de trabajo, en la que se encuentra el verdadero problema que tienen los gerentes de las empresas automotrices. El alcance del estudio es descriptivo, permite entender las causas de la mala administración, toma como referencia la experiencia de la gerencia. El desarrollo de esta investigación, se basa en diseño no experimental, es decir que dentro de esta investigación no se manipula las variables del estudio, sino que se encarga de estudiar las que ya están estipuladas por la naturaleza en este caso el ambiente de trabajo laboral, en el que se desenvuelve el gerente, toma información en un momento único, con el propósito de describir las variables y llegar a un análisis en el momento dado.

Dentro de esta investigación, se utiliza la simbología numérica, que ayuda a la exposición de datos provenientes de un cálculo, para la obtención de datos cuantitativos. Por lo que, se determinan los siguientes objetivos: 1) distinguir las habilidades directivas que tienen los gerentes y 2) analizar las habilidades directivas de los gerentes.

2.2. Análisis e interpretación

La técnica a utilizar es la encuesta con el instrumento del cuestionario que consta de 41 preguntas adaptadas del texto Whetten & Cameron, en la que evalúa las siguientes habilidades directivas: manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creatividad de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y comunicación efectiva; con cinco preguntas cada una, la escala a utilizar es la de Likert toma en cuenta 1 (Completamente en desacuerdo) – 2 (En desacuerdo) – 3 (Ligeramente en desacuerdo) – 4 (Ligeramente de acuerdo) – 5 (De acuerdo) – 6 (Completamente de acuerdo); cada opción de respuesta tiene un valor de entre 1 y 5, con una puntuación máxima de 25 puntos para la habilidad directiva fuerte y un mínimo de 5 puntos para la habilidad directiva endeble. Según el nivel de conformidad de los gerentes de las empresas que respondan a la encuesta, que se encuentran en el anexo 1.

Es importante mencionar que la aplicación del correspondiente instrumento de investigación se tiene que validar, en la que se toma en cuenta el criterio de especialistas, quienes completan una ficha de validación con las debidas puntuaciones en una escala del 1 (nada aceptable) a 5 (muy aceptable) ante los aspectos de imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación del instrumento, pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación y pertinencia de las preguntas para la comparación de la teoría. Ficha que consta en los anexos 3 y 4, en la que reúnen argumentos, observaciones y sugerencias. Después de haber realizado las modificaciones, se estructura un cuestionario válido con base en los comentarios de los especialistas. Cabe mencionar que el cuestionario para la validación de expertos, se toma como referencia la ficha de (Moposita, 2019).

2.3. Análisis de encuesta a los gerentes

En este punto, se realiza la aplicación de encuestas a los gerentes de las empresas de comercialización de repuestos, reparación y mantenimiento, que se localizan en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Para luego proseguir con las observaciones a los datos recolectados. A continuación, se analiza e interpretan los resultados por medio del *software IBM SPSS Statistics Subscription* versión 26.0, correspondientes a los gerentes de las empresas, en la que se reflejan las respectivas tabulaciones individuales de cada clasificación de las habilidades gerenciales.

Tabla 1. Sexo del gerente

Sexo del gerente	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	45.5%
Masculino	6	54.5%
Total	11	100.0%

Fuente: elaboración propia

Los gerentes a cargo de las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, de la ciudad de Ambato en su mayoría como lo indica la tabla 1 de sexo masculino pues conforman el 54.5% del grupo. Sin embargo, las demás empresas son del sexo femenino conforma un 45.5 %. Lo cual indica que esta actividad lo realizan tanto hombres como mujeres.

Tabla 2. Edad del gerente

Edad del gerente	Frecuencia	Porcentaje
De 18 - 35 años	1	9.1%
De 36 - 64 años	10	90.9%
Más de 65 años	0	0.0%
Total	11	100.0%

Fuente: elaboración propia

Las edad de los gerentes como se observa en la tabla 2 conforma el 90.9% es igual a personas desde los 18 años de edad, en la que se consideran adultas. De este modo es evidente, que para formar parte de una empresa con bases establecidas, pasa varios años en la que las personas adquieren experiencia y así ocupar un cargo de gerencia.

Tabla 3. Nivel de estudio del gerente

Nivel de estudio del gerente	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	0	0%
Básico	0	0%
Bachiller	2	18.2%
Superior	7	63.6%
Master	2	18.2%
Total	11	100.0%

Fuente: elaboración propia

Los niveles de estudio que destacan en la tabla 3 entre los propietarios es superior que corresponde a un 63.6% y el 18.2% hace referencia a un título de cuarto nivel. Esto quiere decir que la administración de las empresas lo realiza de manera profesional de acuerdo con la mención, en la que se graduó cada gerente. Sin embargo, el otro 18.2 % hace referencia al título

de bachiller, esto quiere decir que la administración de estas empresas lo realizan por medio empírica, no tienen estudios en administración de empresas.

Tabla 4. Número de trabajadores

Número de trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 9	3	27.3%
De 10 a 49	7	63.6%
Más de 50	1	9.1%
Total	11	100.0%

Fuente: elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 4 el 63.6% hace referencia a empresas medias, están conformadas de entre 10 a 49 personas, esto quiere decir la mayoría son empresas que se dedican al comercialización de repuestos, son proveedores para las micro empresas.

Tabla 5. Capacitaciones que reciben los gerentes

Capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al mes	4	36.4%
Dos veces al mes	0	0%
Tres veces al mes	0	0%
Cuatro veces al mes	1	9.1%
Ninguna de las anteriores	6	54.5%
Total	11	100.0%

Fuente: elaboración propia

El nivel de capacitaciones que representa la tabla 5 que conforma el 54.4%, quiere decir que la mayoría de los gerentes no realizan capacitaciones, cursos o seminarios para mejorar las habilidades gerenciales.

Tabla 6. Razón de la empresa

Razón de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Comercialización de repuestos	10	90.9%
Mantenimiento	0	0%
Reparación	0	0%
Todas las anteriores	1	9.1%
Total	6	100.0%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla 6 que conforma el 90.9%, que hace referencia a la gran parte de las empresas, que se dedican a la comercialización de repuestos y no al mantenimiento y reparación de vehículos.

Tabla 7. Grado de conformidad con respecto al manejo del estrés personal y la administración del tiempo

MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO								
Preguntas		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	1	-	1	2	4	3	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	18.2%	36.4%	27.3%	100%
Pregunta 2	F	2	-	2	1	3	3	11
	%	18.2%	0.0%	18.2%	9.1%	27.3%	27.3%	100%
Pregunta 3	F	1	-	1	-	6	3	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	54.5%	27.3%	100%
Pregunta 4	F	-	2	2	4	3		11
	%	0.0%	18.2%	18.2%	36.4%	27.3%	0.0%	100%
Pregunta 5	F	-	1	-	3	4	3	11
	%	0.0%	9.1%	0.0%	27.3%	36.4%	27.3%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 7, que corresponde al manejo del estrés personal y la administración del tiempo, se visualiza que un 36.4% están de acuerdo utilizan métodos de administración del tiempo, para lograr las actividades que tienen los gerentes. El 54.5% alientan a las demás a generar soluciones recomendadas, y no solo preguntas en caso de tener un conflicto dentro de la empresa. Sin embargo, los gerentes están ligeramente de acuerdo que tienen algún tiempo en el que trabaje sin interrupciones y cumplir con todas sus actividades del día. Por último un 36.4% que corresponde a la pregunta 5, se encuentran de acuerdo que tratan de encontrar formas sencillas de utilizar su tiempo con más eficacia.

Tabla 8. Grado de conformidad con respecto a la solución analítica y creativa de problemas

SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS								
Preguntas		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	1	-	3	-	5	2	11
	%	9.1%	0.0%	27.3%	0.0%	45.5%	18.2%	100%
Pregunta 2	F	1	-	1	-	5	4	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	45.5%	36.4%	100%
Pregunta 3	F	1	1	1	2	5	1	11
	%	9.1%	9.1%	9.1%	18.2%	45.5%	9.1%	100%
Pregunta 4	F	1	-	3	-	6	1	11
	%	9.1%	0.0%	27.3%	0.0%	54.5%	9.1%	100%
Pregunta 5	F	1	-	2	-	4	4	11
	%	9.1%	0.0%	18.2%	0.0%	36.4%	36.4%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 8 la pregunta 1, el 45.5% de los gerentes están de acuerdo que están conscientes de las consecuencias de una toma de decisión a largo y corto plazo, evalúan diversas alternativas. Al igual que la pregunta 2, es decir que los gerentes reúnen suficiente información antes de la toma de decisiones. En la que viene en congruencia con la pregunta 3 que hace mención si identifican el verdadero problema antes de proponer una solución al mismo. Sin embargo, el 54.5% que corresponde a la pregunta 4, los gerentes menciona que tratan de diferenciar las situaciones a las que, se enfrentan y así averiguar el verdadero problema y poder dar solución al mismo.

Tabla 9. Grado de conformidad con respecto a la toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES								
Preguntas		Completament e en desacuerdo	En desacuerdo	Ligerament e en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completament e de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	1	-	1	-	6	3	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	54.5%	27.3%	100%
Pregunta 2	F	1	-	4	-	3	3	11
	%	9.1%	0.0%	36.4%	0.0%	27.3%	27.3%	100%
Pregunta 3	F	1	-	1		6	3	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	54.5%	27.3%	100%
Pregunta 4	F	1	-	1	-	6	3	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	54.5%	27.3%	100%
Pregunta 5	F	1	1	1	-	6	2	11
	%	9.1%	9.1%	9.1%	0.0%	54.5%	18.2%	100%

Fuente: elaboración propia

La toma de decisiones como se presenta en la tabla 9 refleja que el 54.5% de los gerentes están de acuerdo en que identifican con facilidad las alternativas, que se proponen con el equipo de trabajo. También determinan un conjunto de las posibles soluciones antes de una decisión final. Al igual que realizan una nueva evaluación de alternativas en las antes de la decisión final. Llega así a una toma de decisiones satisfactorias tanto con el gerente al igual con el equipo de trabajo. Sin embargo el 36.4% que corresponde a la pregunta 2, los gerentes se encuentran ligeramente en desacuerdo en cuanto a tomar la decisión entre varias alternativas que sean propuestas por el mismo.

Tabla 10. Grado de conformidad con respecto al trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO								
Preguntas		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	2	5	-	2	2	-	11
	%	18.2%	45.5%	0.0%	18.2%	18.2%	0.0%	100%
Pregunta 2	F	2	3	1	3	-	2	11
	%	18.2%	27.3%	9.1%	27.3%	0.0%	18.2%	100%
Pregunta 3	F	4	2	1	3	1	-	11
	%	36.4%	18.2%	9.1%	27.3%	9.1%	0.0%	100%
Pregunta 4	F	2	3	1	3	2	-	11
	%	18.2%	27.3%	9.1%	27.3%	18.2%	0.0%	100%
Pregunta 5	F	1	-	2	-	2	6	11
	%	9.1%	0.0%	18.2%	0.0%	18.2%	54.5%	100%

Fuente: elaboración propia

El trabajo en equipo como se visualiza en la tabla 10, los gerentes están en desacuerdo que hay poca comunicación con el equipo de trabajo en la que se logre expresar y dar a conocer sus ideas e inquietudes. Este punto es importante, si no existe una buena comunicación no existiera congruencia con las demás clasificaciones. Sin embargo, el 54.5% que corresponde a la pregunta 5, dice que los gerentes alientan a todos los miembros de su equipo de trabajo, de ellos, también depende el éxito de la empresa y de su éxito personal.

Tabla 11. Grado de conformidad con respecto al liderazgo

LIDERAZGO								
Preguntas		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	1	-	1	-	3	6	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	27.3%	54.5%	100%
Pregunta 2	F	1	-	1	-	6	3	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	54.5%	27.3%	100%
Pregunta 3	F	1	-	1	-	3	6	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	27.3%	54.5%	100%
Pregunta 4	F	1	-	-	-	6	4	11
	%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	54.5%	36.4%	100%
Pregunta 5	F	1	-	1	-	2	7	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	18.2%	63.6%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 11, que hace referencia al liderazgo, se determina que 54.5% correspondiente a la pregunta 1 los gerentes, se encuentran completamente de acuerdo que tiene la capacidad de dirigir con eficiencia su equipo de trabajo. Al igual con la pregunta 2 los gerentes están de acuerdo que logran cumplir con los objetivos que son planteados por la empresa. Con respecto a la pregunta 3 los gerentes están completamente de acuerdo, que tienen la facilidad de relacionarse dentro de la empresa, es decir que no le cuesta socializar con su equipo de trabajo. Sin embargo, el 63.6% que corresponde a la pregunta 5 hace referencia que los gerentes desarrollan las aptitudes de organizar, enseñar, aprender, profesionalidad e iniciativa.

Tabla 12. Grado de conformidad con respecto a la motivación

MOTIVACIÓN								
Preguntas		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	1	-	4	-	3	3	11
	%	9.1%	0.0%	36.4%	0.0%	27.3%	27.3%	100%
Pregunta 2	F	3	-	-	-	6	2	11
	%	27.3%	0.0%	0.0%	0.0%	54.5%	18.2%	100%
Pregunta 3	F	1	-	4	-	5	1	11
	%	9.1%	0.0%	36.4%	0.0%	45.5%	9.1%	100%
Pregunta 4	F	1	1	3	-	4	2	11
	%	9.1%	9.1%	27.3%	0.0%	36.4%	18.2%	100%
Pregunta 5	F	1	-	1	2	3	4	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	18.2%	27.3%	36.4%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 12 el 54.5%, de los gerentes están de acuerdo en que utilizan una variedad de recompensas para el equipo de trabajo para reforzar el desempeño del mismo. Sin embargo el 45.5% los gerentes están de acuerdo que ayudan a las personas que conforman su equipo de trabajo a establecer metas en las que mejora su desempeño en momentos desafiantes.

Tabla 13. Grado de conformidad con respecto a la comunicación efectiva

COMUNICACIÓN EFECTIVA								
Preguntas		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	F	1	-	1	1	5	3	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	9.1%	45.5%	27.3%	100%
Pregunta 2	F	1	-	3	-	4	3	11
	%	9.1%	0.0%	27.3%	0.0%	36.4%	27.3%	100%
Pregunta 3	F	1	-	1	1	5	3	11
	%	9.1%	0.0%	9.1%	9.1%	45.5%	27.3%	100%
Pregunta 4	F	-	-	1	-	6	4	11
	%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	54.5%	36.4%	100%
Pregunta 5	F	-	-	-	5	2	4	11
	%	0.0%	0.0%	0.0%	45.5%	18.2%	36.4%	100%

Fuente: elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 13 el 45.5%, correspondiente a la pregunta, los gerentes están de acuerdo que siempre prefieren escuchar las ideas de los demás, aun si su idea sea la más idónea para la empresa. Con respecto a la pregunta 3, se encuentra el 45.5% de los gerentes están de acuerdo en realizar reuniones privadas, en las que se comunica personalmente con cada persona de su equipo de trabajo. Sin embargo en el 54.5% de los gerentes correspondiente a la pregunta 4, entienden en que momento es necesario ofrecer un consejo e instrucciones a una persona, tiene varias actividades y asignarle una más es causante de que sufra estrés laboral. Y finalmente el 45.5% de los gerentes proporciona información necesaria para el equipo de trabajo, se desenvuelva adecuadamente.

A continuación, se realiza la correlación entre los factores de estudio, es decir entre las siete habilidades directivas que son: el manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creatividad de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y comunicación efectiva. Para interpretar las correlaciones, se toma en cuenta la siguiente escala, revisar la tabla 14.

Tabla 14. Clasificación de la correlación r

Correlación perfecta, cuando $r = 1$
correlación excelente, cuando r es mayor de 0.90 y menor de 1
Correlación aceptable, cuando r se encuentra entre 0.80 y 0.90
Correlación regular, cuando r se encuentra entre 0.60 y 0.80
Correlación mínima, cuando r se encuentra entre 0.30 y 0.60
No hay correlación para r menor de 0.30 y mayor a 0

Fuente: tomado a partir de Ciro Martínez (2012)

Como se visualiza en la tabla 14, de acuerdo con el autor (Ciro Martinez, 2012), se toma en cuenta como una fortaleza la correlación entre 1 y 0.80 respectivamente, es decir que la correlación es perfecta, la correlación que se encuentra entre 0.80 y 0.90 es excelente, por ese motivo se realiza una tabla de correlaciones, en la que se toma en cuenta los siete factores de estudio que son: manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, y comunicación efectiva. En la que, solo se toma en cuenta solo las habilidades gerenciales fuertes.

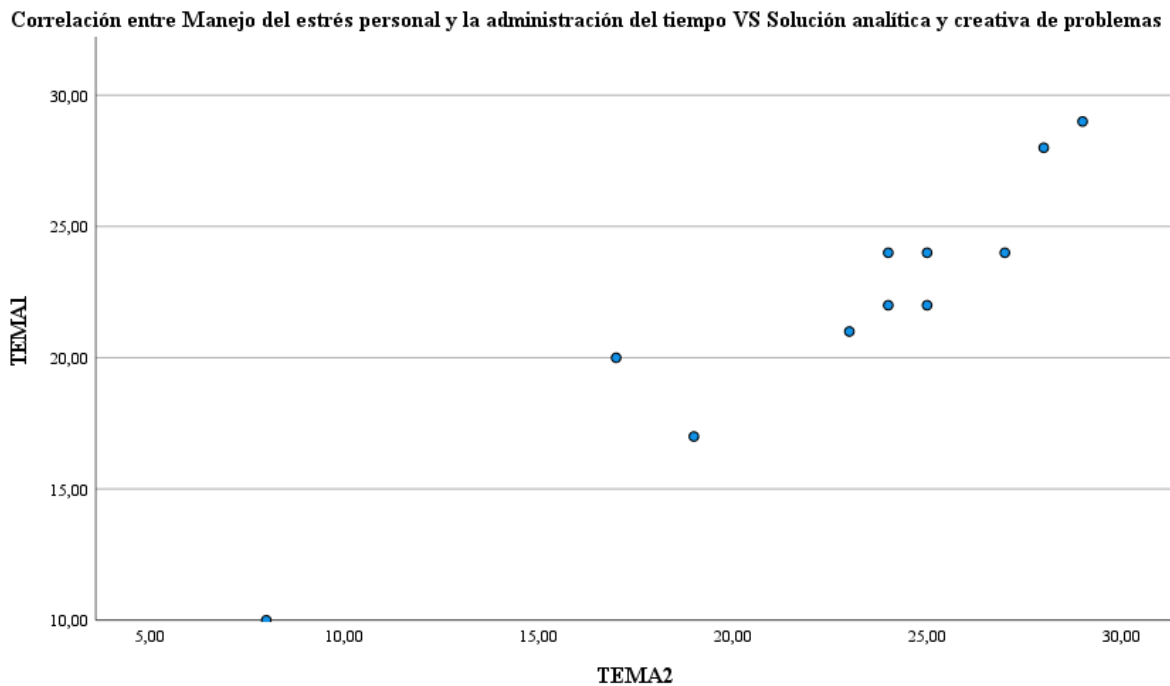
Tabla 15. Correlación de los factores de estudio

Factores de estudio	Manejo del estrés personal y la administración del tiempo	Solución analítica y creativa de problemas	Toma de Decisiones	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Motivación	Comunicación Efectiva
Manejo del estrés personal y la administración del tiempo	1.000						
Solución analítica y creativa de problemas	0.938**	1.000					
Toma de Decisiones	0.691*	0.736**	1.000				
Trabajo en Equipo	0.159	0.181	0.143	1.000			
Liderazgo	0.430	0.598	0.571	0.196	1.000		
Motivación	0.742**	0.844**	0.727*	0.342	0.793**	1.000	
Comunicación Efectiva	0.840**	0.874**	0.671*	0.415	0.458	0.874**	1.000

Fuente: elaboración propia

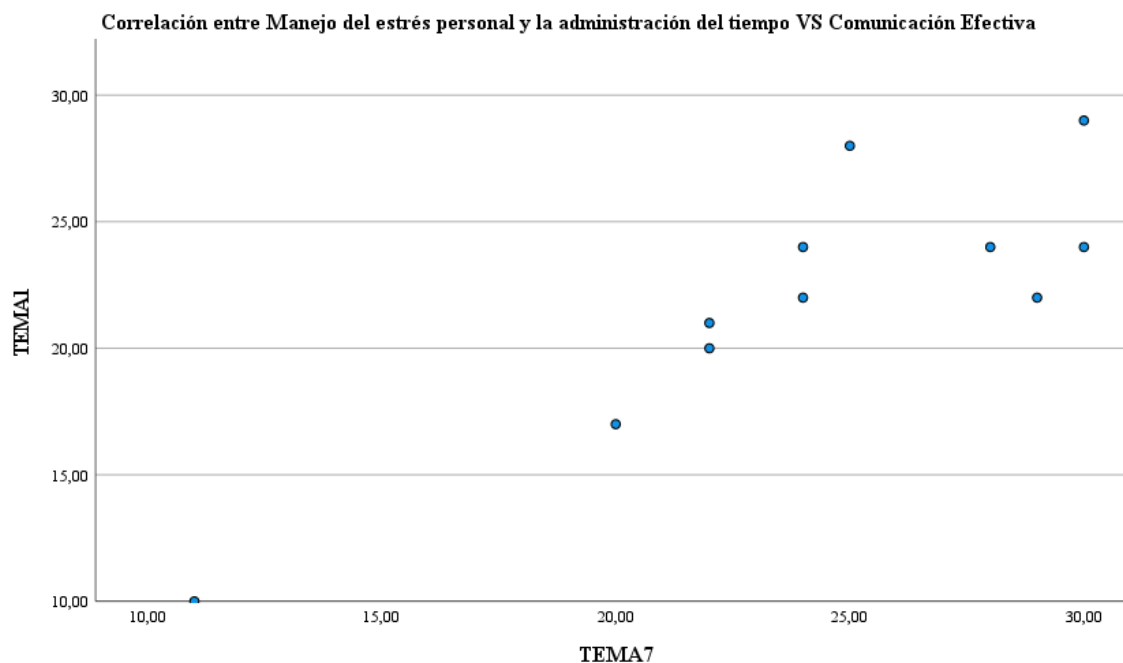
De acuerdo con la tabla 15, se visualiza en forma de escalera los respectivos valores, en la que es considerado como una correlación excelente, pero esto sucede al relacionar los mismos factores de estudio, por lo que da un valor de 1.

Gráfico de dispersión 3



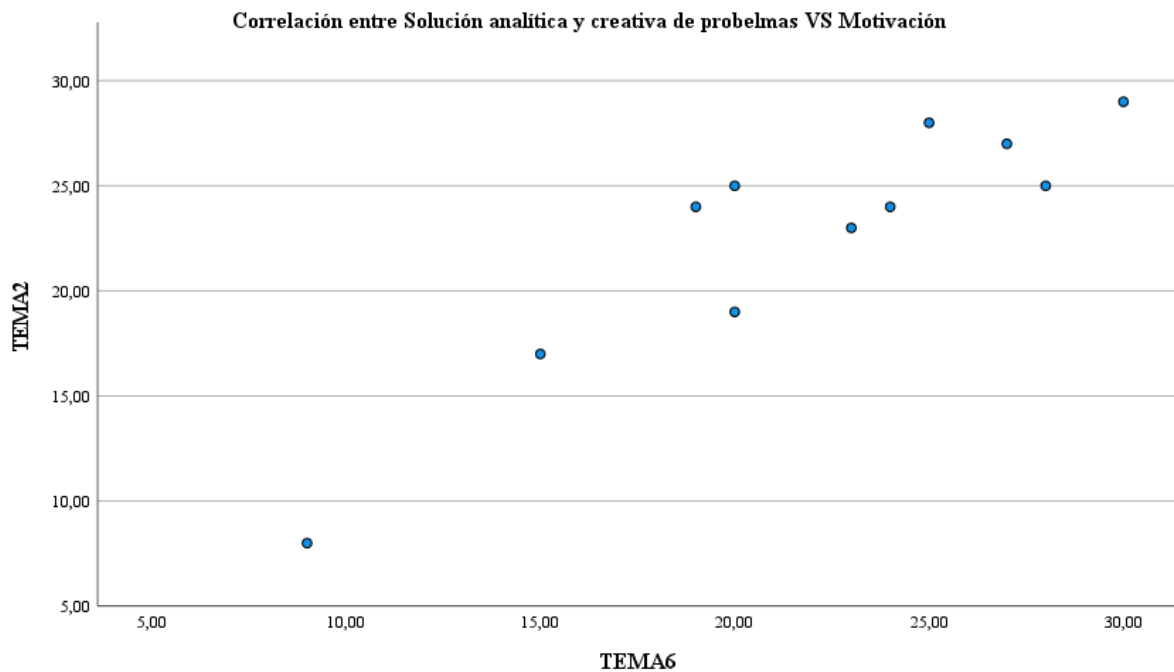
La primera correlación que se visualiza en la tabla 15, y en el gráfico de dispersión 3 es entre la solución analítica y creativa de problemas y el manejo del estrés personal y la administración del tiempo existe la primera correlación positiva excelente con un valor de 0.938 a un nivel significativo de 0.01, en la que se afirma que existe una asociación conjunta de los dos factores, esto quiere decir que a medida que se desarrolla la solución analítica y creativa de problemas, el manejo del estrés personal y la administración del tiempo mejora. También, se la considera como una fortaleza que tiene el gerente al combinar estos dos factores. Por ese motivo al relacionarlas con la tabla 8 y tabla 9; se visualiza que la respuesta de los gerentes se encuentra de acuerdo, en conformidad con la escala de *Likert*.

Gráfico de dispersión 4



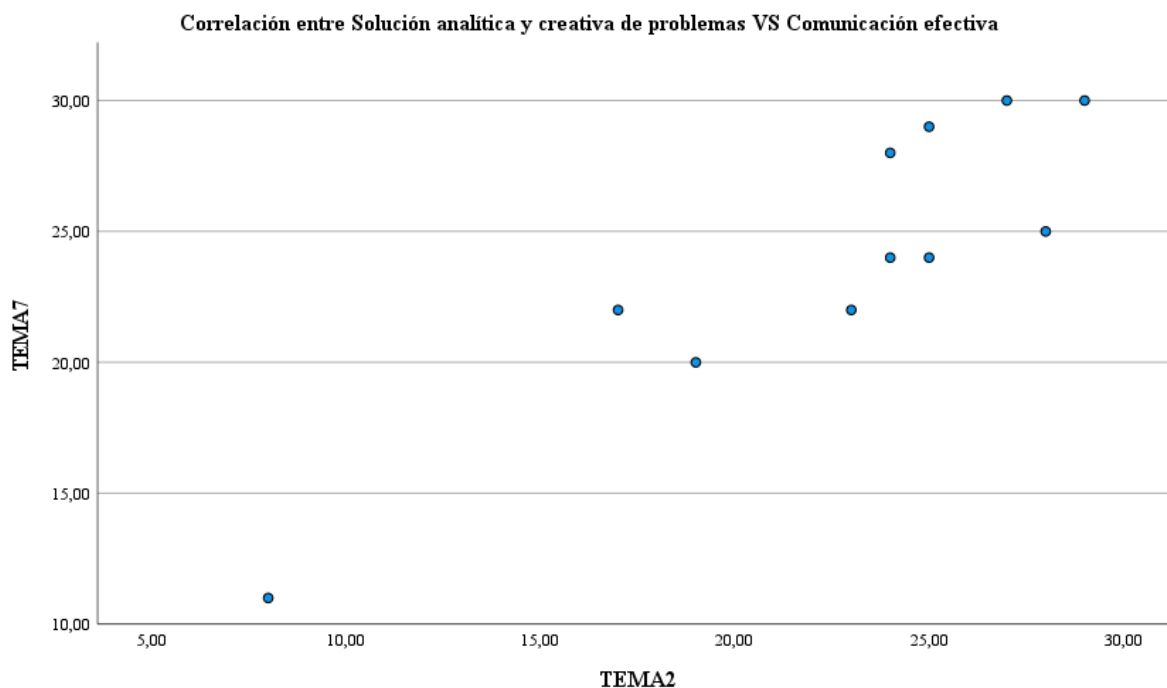
La segunda correlación que se presenta la tabla 15 y en el gráfico de dispersión 4 es entre la solución analítica y creativa de problemas y la motivación, en la que se obtiene una correlación positiva aceptable con un valor de 0.840 a un nivel significativo de 0.01, en la que se afirma que existe una asociación conjunta de los dos factores, esto quiere decir que a medida que se desarrolla la solución analítica y creativa de problemas, el manejo del estrés personal y la administración del tiempo mejora. También, se la considera como una fortaleza que tiene el gerente al combinar estos dos factores. Por ese motivo al relacionarlas con la tabla 7 y tabla 13; se visualiza que la respuesta de los gerentes se encuentra de acuerdo, en conformidad con una escala de *Likert*.

Gráfico de dispersión 5



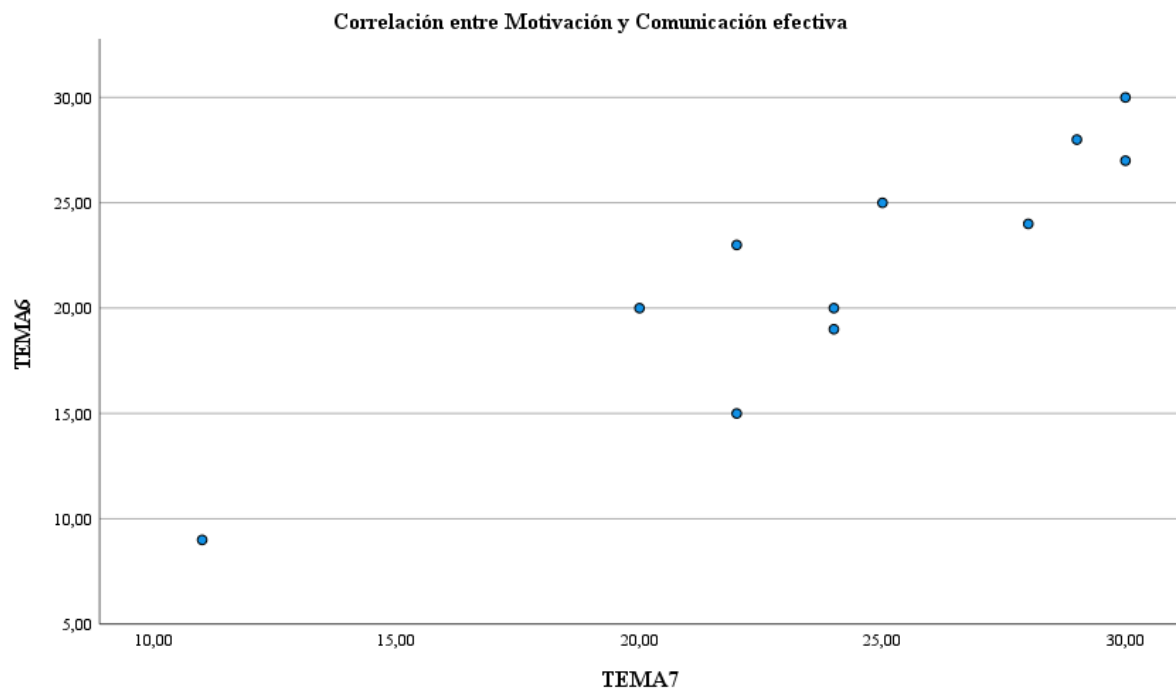
La tercera correlación que se presenta la tabla 15 y en el gráfico de dispersión 5 es entre la solución analítica y creativa de problemas y la motivación, en la que se obtiene una correlación positiva aceptable con un valor de 0.844 a un nivel significativo de 0.01, en la que se afirma que existe una asociación conjunta de los dos factores, esto quiere decir que a medida que se desarrolla la solución analítica y creativa de problemas, la motivación mejora. También, se la considera como una fortaleza que tiene el gerente al combinar estos dos factores. Por ese motivo al relacionarlas con la tabla 8 y tabla 12; se visualiza que la respuesta de los gerentes se encuentra de acuerdo, en conformidad con una escala de *Likert*.

Gráfico de dispersión 6



La cuarta correlación que se presenta la tabla 15 y en el gráfico de dispersión 6 es entre la solución analítica y creativa de problemas y la comunicación efectiva, en la que se obtiene una correlación positiva aceptable con un valor de 0.874 a un nivel significativo de 0.01, en la que se afirma que existe una asociación conjunta de los dos factores, esto quiere decir que a medida que se desarrolla la solución analítica y creativa de problemas, la comunicación efectiva mejora. También, se la considera como una fortaleza que tiene el gerente al combinar estos dos factores. Por ese motivo al relacionarlas con la tabla 8 y tabla 13; se visualiza que la respuesta de los gerentes se encuentra de acuerdo, en conformidad con una escala de *Likert*.

Gráfico de dispersión 7



La quinta correlación que se presenta la tabla 15 y en el gráfico de dispersión 7 es entre la motivación y la comunicación efectiva, en la que se obtiene una correlación positiva aceptable con un valor de 0.874 a un nivel significativo de 0.01, en la que se afirma que existe una asociación conjunta de los dos factores, esto quiere decir que a medida que desarrolla la motivación; la comunicación efectiva mejora. También, se la considera como una fortaleza que tiene el gerente al combinar estos dos factores. Por ese motivo al relacionarlas con la tabla 12 y tabla 13; se visualiza que la respuesta de los gerentes se encuentra de acuerdo, en conformidad con una escala de *Likert*.

En conclusión con este capítulo que abarca con el análisis e interpretación de datos, se visualiza las habilidades directivas que dominan los gerentes en las organizaciones y así determinar con facilidad las que requieren de una mejora continua y las que requieren de apoyo, en la que se desarrolla alternativas, para que los gerentes logren desarrollar todas las habilidades directivas.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

La propuesta, se basa en identificar las principales habilidades gerenciales de las empresas de comercialización de repuestos, reparación y mantenimiento, que se localizan en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Se toma en cuenta el sector de estudio y en referencia con los resultados de la investigación, se recomienda seguir en continuo aprendizaje para fortalecer las siguientes habilidades: manejo del estrés personal y la administración de tiempo, toma de decisiones y liderazgo. Se toma en cuenta estas habilidades gerenciales debido a que reflejan un porcentaje alto de conformidad, como se reflejan en la tabla 7, tabla 8, tabla 9 y tabla 11. Además se encuentra en la tabla 15, la correlación de estos factores de estudio en las que se encuentran en un rango excelente y aceptable. Sin embargo, existen habilidades gerenciales endebles como lo es el trabajo en equipo, motivación, comunicación efectiva.

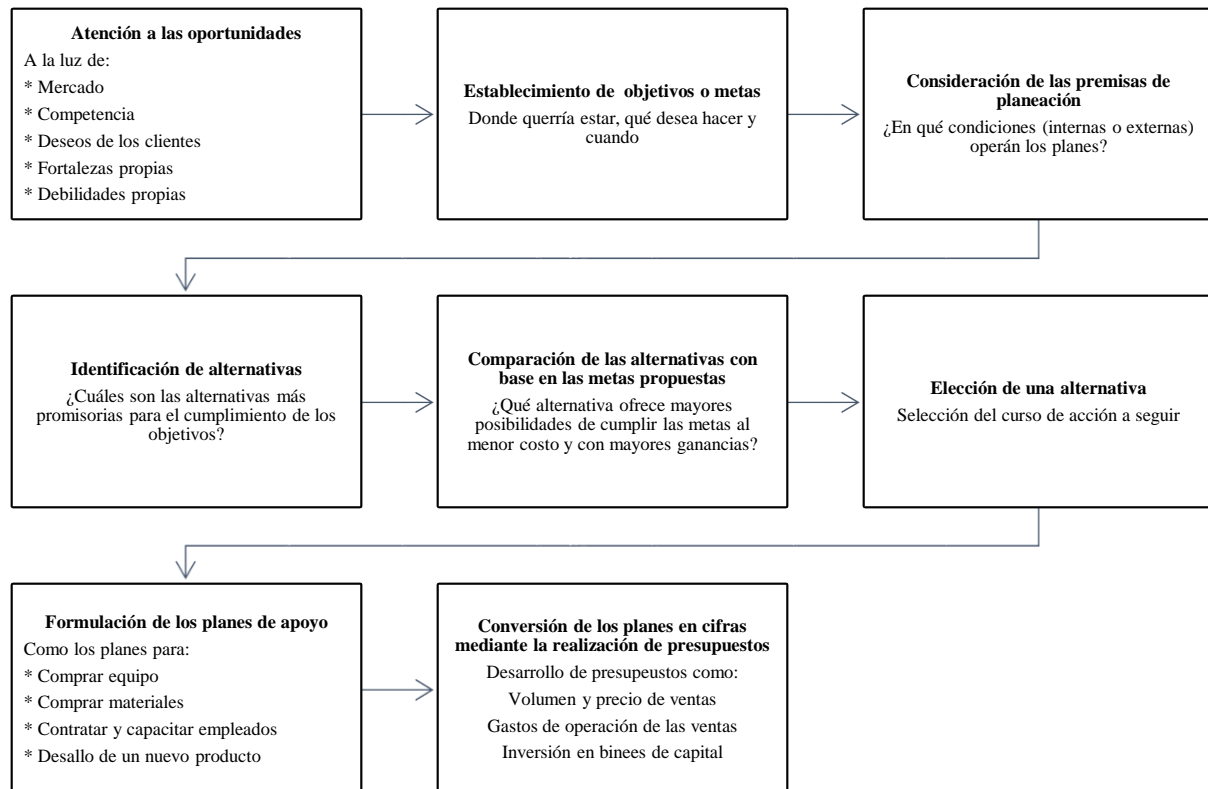
En base a esto, se recomienda fortalecer las mismas, al tomar como referencia los instrumentos de evaluación que proponen los autores Whetten y Cameron en la que ayuda a mejorar estas habilidades gerenciales, al conocer el verdadero problema de los gerentes. Como resultado ayuda a fortalecer los conocimientos, además se desarrollaran todas las capacidades del gerente para administrar la empresa u organización. También, se desarrolla un plan de acción, con el objetivo de determinar las necesidades de implementación de propuesta del desarrollo de las habilidades directivas y las competencias gerenciales para los gerentes de las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos. Las fases de evaluación del desarrollo de un plan de acción, se lo realizan de manera directa en las oficinas de gerencia y de su equipo de trabajo.

Para el desarrollo del plan de acción es primordial conocer primero su concepto, para que sirva y como se aplica en los gerentes y su equipo de trabajo. Al conocer el verdadero propósito de un plan de acción no solo ayuda al gerente con su equipo de trabajo sino a la empresa, existen varios modelos a seguir, pero realmente no son de gran ayuda, al no tener un objetivo claro que ayude a encaminar el proceso, se llega a un resultado diferente al esperado. Por esa razón, primero se conoce su funcionalidad, para así desarrollar un objetivo que ayude a encaminar hacia el éxito del gerente y su equipo de trabajo.

La planeación es la selección de los objetivos tanto general como específicos, así como de las acciones para lograr su cumplimiento al 100%, para ello se requiere de la elección de una acción entre varias alternativas, en este caso entre los objetivos que quiere llegar el gerente con

el equipo de trabajo. Por ello es importante conocer los pasos de una buena planeación; sin embargo, se considera un modelo a seguir, que se encuentra a continuación:

Ilustración 3. Pasos de la planeación



Fuente: tomado a partir de Koontz, Harold;Wehrich, Heinz; Cannice (2012)

Una vez, que se entiende el proceso de una buena planeación, los objetivos están encaminados tanto para el gerente como para el equipo de trabajo, por eso es importante conocer sus pasos, para así el resultado que se quiere al final del plan de acción. Pero no solo depende de que tan bien estructurado, se encuentren los objetivos sino, también del análisis personal de los miembros de la empresa, como se visualiza en la ilustración 3, menciona la atención de oportunidades, en la que se encamina en varias direcciones, en la que se toma en cuenta este concepto las fortalezas y debilidades de la persona, quiere decir del gerente y el equipo de trabajo.

Para ello, se toma en cuenta la matriz FODA, que se utiliza para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este tipo de análisis es estático y ayuda al desarrollo de estrategias claras basadas en el mismo. Además es una herramienta para el análisis de una persona, empresa o de la situación, que se requiera. De acuerdo con los autores Koontz, Harold;Wehrich, Heinz; Cannice, (2012), la matriz FODA tiene un mayor alcance, ofrece un marco conceptual para realizar un análisis sistemático que facilita la comparación de los factores externos las amenazas y oportunidades; y los factores internos las fortalezas y

debilidades. Para que la estructurar una matriz FODA, se toma en cuenta las cuatro alternativas, para el desarrollo de tácticas o para los planes de acción que sean más detallados. Para esta estructuración, se toma como base el cuadro, que se presenta a continuación:

Cuadro 2. Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores internos	Fortalezas internas (F)	Oportunidades externas (O)
	Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo de ingeniería	Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Factores externos		
Oportunidades externas (O)	Estrategia FO: maxi - maxi	Estrategia DO: mini - maxi
(Incluye los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios tecnologías.	Es potencial la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A)	Estrategia FA: maxi - maxi	Estrategia DA: mini - mini
Como los fallos en los suministros de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro de Oportunidades	Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: tomado a partir de Koontz, Harold;Weihrich, Heinz; Cannice (2012)

Como se visualiza el cuadro 2, el procesamiento a seguir es el siguiente: en la primera fase, se realiza un DO-FA tanto al gerente como a los trabajadores, en la que se define el impacto de cada una de ellas, es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esa es la clave para el desarrollo de un plan de acción. Una vez identificados todos los aspectos, se procede a realizar la propuesta para el plan de acción, esta contiene la solución a la problemática detectada, con ello permite diseñar todas las acciones necesarias para el desarrollo de todas las habilidades. Al finalizar con la propuesta aprobada, se realiza los respetivos objetivos para el plan de acción en la que consta con un objetivo general y los objetivos específicos que sean necesarios. La segunda fase consiste en la operatividad de la propuesta, es decir la estructura que lleva las fases de implementación.

Estas, se las realiza por medio de tres fases, la primera es la fase de sensibilización, la segunda es la fase de desarrollo, y la tercera es la fase de evaluación. Dentro de estas fases, se llevan a cabo varias actividades de mejora, estas actividades de mejora depende de los objetivos planteados anteriormente. El modelo del plan de acción varía de acuerdo a la necesidad del gerente y el equipo de trabajo, sin embargo, a continuación se visualiza un modelo referencial

para la implementación, cabe mencionar que dicho modelo está apto para realizar cambios de acuerdo con las necesidades del gerente y del equipo de trabajo.

Cuadro 3. Ejemplo plan de acción

Plan de acción para la empresa "MORELOS S.A"							
Objetivo General: Mejorar las habilidades gerenciales fuertes							
Estrategia: Realizar cursos y capacitaciones mensuales durante 1 año							
Tema: Habilidades Gerenciales							
Recomendación: Realizar un seguimiento mensual de cada actividad							
Actividad	Objetivos Específicos	Rango de gestión			Responsables	Plazo (Días)	Costos
		Bajo	Medio	Alto			
Capacitación	Conocer las habilidades gerenciales			x	Gerente/Coach	30	200\$
Capacitación	Identificar las habilidades gerenciales			x	Gerente/Coach	30	200\$
Capacitación	Mejorar las habilidades gerenciales			x	Gerente/Coach	30	200\$
Capacitación	Practicar las habilidades gerenciales			x	Gerente/Coach	30	0\$
Capacitación	Reforzar las habilidades gerenciales			x	Gerente/Coach	30	200\$
Total							800\$

Fuente: elaboración propia

El desarrollo de un plan de acción, se lo realiza para varios temas de estudio, en este caso se toma en cuenta para los ocho factores de estudio, que se presenta en esta investigación. Con el resultado obtenido a través del plan de acción, se determina las mejores soluciones tanto para el gerente como para su equipo de trabajo, en la que trabajen en congruencia para que la empresa tenga una buena administración. Con ello, se evita de tener problemas en un futuro ya sea con el equipo de trabajo o con el mismo gerente. Con ello, se diseña varios programas de desarrollo a cada integrante del equipo del trabajo.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Después de una fundamentación y revisión teórica de las habilidades gerenciales en las empresas de servicios y comercialización, se menciona que las habilidades gerenciales permiten la correcta administración tanto de las empresas como de los equipos de trabajo. Dicha examinación, se basa en el estudio de los siete factores de estudio que son: manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, y comunicación efectiva. La cual, se lleva a la práctica en la que el gerente domina dichas habilidades o desarrollalas a través de un plan de acción y una evaluación continua.
- La caracterización de las habilidades gerenciales en las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato, que dominan los gerentes, son las siguientes: manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, y comunicación efectiva. En la que realmente se logra diferenciar las principales habilidades gerenciales y las endebles.
- La identificación de las principales habilidades gerenciales en las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato, son las siguientes: manejo del estrés personal y la administración de tiempo, solución analítica y creativa de problemas, toma de decisiones, liderazgo y comunicación efectiva, en la que se determina que realmente, se implementa un seguimiento para la mejorar continua de las habilidades.
- Las habilidades gerenciales endebles, que se presentan en el presente proyecto, son las siguientes: la motivación y el trabajo en equipo. Estas dos habilidades de acuerdo con los autores y diversas investigaciones son las más importantes y las menos desarrolladas por los gerentes. Por lo que es importante tomar una medida correctiva y mejorar estas dos habilidades, en la que se involucra, también al equipo de trabajo.

4.2. Recomendaciones

- Las habilidades gerenciales, se desenvolverán su totalidad, existen varias habilidades en las que el gerente aprende y se logra desarrollar a través del tiempo.
- Realizar una evaluación tanto personal como técnica, para determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del gerente. Con ello, se obtiene mejores resultados, en la que encontrará el verdadero problema, es decir la causa de la falencia.
- Se recomienda la realización del plan de acción en las diferentes áreas de la empresa no solo al gerente sino a todo el sector administrativo, en la que se llegue a trabajar en congruencia estos dos departamentos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ciro Martínez, B. (2012). Estadística y Muestreo.
- Chiavenato, I. (2012). Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones. In McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V (Novena, Vol. 66).
- García Payares, Francisco José; Boom Cárcamo, E. A. (2017). Habilidades Del Gerente En Organizaciones Del Sector Palmicultor En El Departamento Del Cesar – Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2), 0–0. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional*. Google Libros. https://books.google.com.ec/books/about/Inteligencia_emocional.html?id=YuybDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Huilcapi Masacon, M., Castro López, G., & Jácome Lára, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 311–333.
- INEC. (2015). Manual de Usuario CIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 28. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (n.d.). Administración una perspectiva global y empresarial. Retrieved January 25, 2021, from <http://www.mhhe.com/uni/koontzpage14e>
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas (Segunda)*. McGrawHill Educación. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*. Ediciones de la U. <https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=JTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=habilidades+gerenciales+libro&ots=PO4tPcAceA&sig=rBYOcPcaI-5t6MeVHFebc4nsFAQ#v=onepage&q=habilidades gerenciales&f=false>
- Moposita, E. (2019). Modelo de orientación al mercado para las empresas turísticas de Pastaza [Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato]. In 2019.

<https://www.bps.go.id/dynamictable/2018/05/18/1337/persentase-panjang-jalan-tol-yang-beroperasi-menurut-operatornya-2014.html>

Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 38 (enero-junio, 2015), 119–146. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>

Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave De Desarrollo. *Negotium*, 4, Núm 10(Estrategias competitivas: Factores claves de desarrollo), 36–49. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional (Decimoquinta)*. Pearson.

Rodríguez Franco, J. (2014). Estadística Para Administración. In 2014. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3227823&query=ESTADISTICA>

Uribe Muriel, J. M. (2019). Habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven una exploración en catorce líderes antioqueños. 23(3), 2019. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13887/JorgeMario_UribeMuriel_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas (Novena)*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

ANEXOS

Anexo 1



Pontificia Universidad | Sede
Católica del Ecuador | Ambato

ENCUESTA A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DE REPARACIÓN, MANTENIMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS, EN LA CIUDAD DE AMBATO

Encuesta N° _____

Estimado Sr (a), la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académica que tiene como finalidad fortalecer las habilidades directivas del gerente.

Quisiera pedir su colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán poco tiempo. No hay preguntas comprometedoras. Al agradecerle su apoyo me permito indicarle que la presente encuesta es confidencial y que sus resultados, se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible no hay respuestas correctas o incorrectas.

INSTRUCCIONES

Le agradecemos se digne en contestar el cuestionario consignando un "X" en el casillero de su preferencia.

Cuestionario

1. Sexo

Femenino

Masculino

2. Edad

De 18 – 35 años

De 36 – 64 años

Más de 65 años

3. Nivel de estudios

Sin estudios

Básico

Bachiller

Superior

Master

4. Señale lo siguientes datos sobre la empresa:

4.1. Número de trabajadores

De 1 a 9

De 10 a 49

Más de 50

4.2. Recibe periódicamente capacitaciones de ¿cómo mejorar las habilidades directivas?

Una vez al mes

Dos veces al mes

Tres veces al mes

Cuatro veces al mes

Ninguna de las anteriores

4.2. Razón de la empresa

Comercialización de repuestos

Mantenimiento

Reparación

5. Indique su grado de conformidad con las siguientes preguntas:

MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO

1.-Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
2.-Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
3.-Aliento a los demás a generar soluciones recomendadas, no sólo preguntas, cuando vienen a mí con problemas o conflictos.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
4.-Tengo algún tiempo cada día en el que puedo trabajar sin interrupciones	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
5.-Continuamente trato de encontrar formas sencillas de utilizar mí tiempo con más eficacia.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>

SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1.-Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazos cuando evalúo diversas alternativas de soluciones.	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
2.- Reúno toda la información posible acerca del problema antes de tratar de resolverlo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
3.- Me apego a las distintas etapas del proceso de solución de problemas; esto es, defino el problema antes de proponer soluciones y genero alternativas antes de elegir una solución.	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
4.-Divido las cosas o situaciones para averiguar cómo funcionan.	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
5.-Mantengo un diálogo abierto con aquellos que no están de acuerdo conmigo.	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

TOMA DE DECISIONES

1.-Puedo identificar con facilidad las alternativas propuestas por el equipo de trabajo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
2.- Puedo definir con facilidad la toma de una decisión con varias alternativas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
3.- Determino un conjunto de posibles soluciones alternativas, antes de la decisión final.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
4.-Evalúo las alternativas desarrolladas antes de la toma final de decisión.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
5.-Evalúo los resultados y determino si se ha llegado a una solución satisfactoria.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>

TRABAJO EN EQUIPO

<p>1.- Hay poca comunicación, las personas tienen miedo de hablar, nadie escucha y la información no se comparte.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>2.- Hay falta de confianza entre los miembros y también entre los líderes principales y los miembros.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>3.- Las relaciones laborales entre niveles y unidades son insatisfactorias.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>4.- Algunas personas están confundidas con las actividades asignadas, o sus relaciones con otros individuos no son claras.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>5.- Aliento a los miembros del equipo para que se comprometan tanto con el éxito de este último como con su éxito personal.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>

LIDERAZGO

1.-Tengo la capacidad de dirigir con eficacia a mi equipo de trabajo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
2.-Logro cumplir con los objetivos planteados por la empresa.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
3.-Considero que tengo la facilidad de relacionarme dentro de la empresa.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
4.- Poseo la habilidad de guiar a mi equipo de trabajo hacia las metas planteadas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
5.-Considero que tengo las siguientes aptitudes organizar, enseñar, aprender, profesionalidad e iniciativa.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>

MOTIVACIÓN

<p>1.-Diseño actividades interesantes y desafiantes para mi equipo de trabajo.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>2.-Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>3.-Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>4.-Combino o alterno las actividades, para que las personas apliquen diferentes habilidades.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>5.- Determino si una persona tiene los recursos y el apoyo necesarios para que tenga éxito en una actividad.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>

COMUNICACIÓN EFECTIVA

<p>1.- Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>2.- Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>3.- Sostengo reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan conmigo.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>4.- Entiendo con claridad cuándo es adecuado ofrecer consejo e instrucciones a otros y cuándo no lo es.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>
<p>5.- Cuando necesito que mi equipo de trabajo realice una actividad, proporciono una gran cantidad de información para su desarrollo.</p>	<p>Completamente en desacuerdo</p>	<p>En desacuerdo</p>	<p>Ligeramente en desacuerdo</p>	<p>Ligeramente de acuerdo</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Completamente de acuerdo</p>
	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Modelo de cuestionario a los gerentes de las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato.

Estudiante: _____

Fecha: _____

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Modelo de cuestionario a los gerentes de las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntualización					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad							
Congruencia							
Redacción							

Orden								
Presentación del instrumento								
Pertinencia de las preguntas para la consecución de objetivos de la investigación								
Pertinencia de las preguntas para la comparación de la teoría								
Total Parcial								
Total								

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje

Escala			X
No válido - Reformable	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	de 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Ampliar	De 28 a 30	80% - 100%	

Nombre del experto:	
Formación Académica:	
Firma	

Anexo 3



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estudiante: Toasa Toapanta Johanna Estefanía

Fecha: 14/10/2020

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Modelo de cuestionario a los gerentes de las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de Validez	Puntualización					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Las preguntas si son imparciales	
Congruencia					X	Las preguntas tienen que ver con el tema y a donde se quiere llegar.	
Redacción				X		En la edad puede mejorar las alternativas de respuesta dando una mejor escala Las codificaciones son para el manejo de su tabulación, para realizar las encuestas debería eliminarlas	Puede mejorar

									para que no exista confusión para el encuestado En pregunta 4.2 sería Mantenimiento y Reparación	
Orden								X	Mantiene orden y secuencia en las preguntas	
Presentación del instrumento								X	Tiene buena presentación	
Pertinencia de las preguntas para la consecución de objetivos de la investigación								X	Las preguntas son pertinentes para alcanzar los objetivos	
Pertinencia de las preguntas para la comparación de la teoría								X	Las preguntas son pertinentes para comparación de la teoría	
Total Parcial							4	3		0
Total							34			

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	97%

Escala			X
No válido - Reformable	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	de 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Ampliar	De 28 a 30	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Pacheco Rodríguez Franklin Rodrigo
Formación Académica:	Cuarto Nivel
Firma	

Anexo 4



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE

Toasa Toapanta Johanna Estefanía **VALIDACIÓN**

Estudiante: Johana Tohasa

Fecha: Octubre 14, 2020

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Modelo de cuestionario a los gerentes de las empresas de reparación, mantenimiento y comercialización de repuestos para vehículos, en la ciudad de Ambato” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntualización					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x		Sin direccionamiento	Ninguna
Congruencia					x	Coherencia	Ninguna
Redacción				x		Entendible	Podría mejorar la redacción
Orden					x	Adecuado	Ninguna

Presentación del instrumento					x	Agradable que no genere desinterés	Revisar el tipo de letra
Pertinencia de las preguntas para la consecución de objetivos de la investigación					x	Adecuado	Ninguna
Pertinencia de las preguntas para la comparación de la teoría					x	Adecuado	Ninguna
Total Parcial							
Total						33	

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33	80% - 100%

Escala			X
No válido - Reformable	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	de 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Ampliar	De 28 a 30	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Ing. María Fernanda Salazar
Formación Académica:	MBA
Firma	