



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**“IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS
DIRECTIVAS EN LOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE
MILDEPORTES S.A.”**

Plan de Trabajo de Grado presentado como requisito parcial
para optar al Grado de Magister en Gestión del Talento Humano

Autor: Edgar Vinicio Huerta Miranda

Director: Jaime Saavedra MSc.

Quito – Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Edgar Vinicio Huerta Miranda

Declaro bajo juramento que el trabajo de grado

**“IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS DIRECTIVAS
EN LOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE MILDEPORTES S.A.”**

Ha sido realizado por mí, y que no ha sido antes presentado, para ningún grado, calificación o registro profesional. Además y de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente trabajo de investigación pertenece los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Edgar Vinicio Huerta Miranda

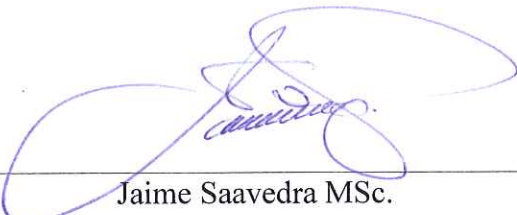
C.I. 1705559555

INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En calidad de miembros del Comité de Grado, aprueban el presente informe de investigación de posgrados de la Universidad Tecnológica Equinoccial; por cuanto, el maestrante **Edgar Vinicio Huerta Miranda**, con el título de la tesis “**IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS DIRECTIVAS EN LOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE MILDEPORTES S.A.**”; ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los requisitos y méritos para ser admitido al acto de defensa de tesis.

Por lo antes mencionado, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Dado en Quito, Julio 2016.



Jaime Saavedra MSc.
Director



Eduardo Baldeón MSc.
Evaluador

Juan Carlos Cevallos MSc.
Evaluador

DEDICATORIA

A mi madre **Beatriz Miranda** por enseñar y dar ejemplo con el valor de la fortaleza en todo momento.

A mi padre **Napoleón Huerta**; por su bondad; con la certeza en la misericordia, de que goza de la presencia de DIOS.

De manera especial a mi esposa **Evelyn Arboleda** por su constante apoyo, cariño y paciencia, y sobre todo por su constante testimonio del valor de la entrega y trabajo.

AGRADECIMIENTO

A **Dios** en concepción trinitaria, a **María** su Madre santísima, porque en todo momento se manifiestan con su sentida presencia, cuidados y amor, a través de circunstancias, cosas, personas y vida en general, que hacen de las diarias y consuetudinarias labores, una experiencia y vivencia entusiasta y esperanzadora.

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1705559555
APELLIDO Y NOMBRES:	Edgar Vinicio Huerta Miranda
DIRECCIÓN:	Av. G. de Villaroel y M. Abascal
EMAIL:	entornoproduccioned@yahoo.com
TELÉFONO FIJO:	2270198
TELÉFONO MOVIL:	0999492223

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS DIRECTIVAS EN LOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE MILDEPORTES S.A.”
AUTOR O AUTORES:	Ing. Edgar V. Huerta Miranda
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Jaime Saavedra MSc.
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Master en Gestión del Talento Humano
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	El presente trabajo de investigación, abarca campos y temas relevantes de la interrelación entre los directivos, gerentes y/o jefes, y sus colaboradores; enmarcada en el convivir diario como guías u orientadores hacia el cumplimiento de metas y objetivos, en el ambiente

empresarial en general y en forma particular en la empresa Mildeportes S.A.

El formato a seguir es que, mediante una adecuada, sistemática y metódica exploración se vaya trabajando y descubriendo entre muchas las destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes, valores, bajo el nombre de competencias directivas que debe poseer la persona o personas que tienen en sus funciones, el trabajar con talento humano, que les revista de poder de desempeño e interpretación de escenarios complejos que motiven a un trabajo cooperativo y efectivo.

Pero para ello, todas las características anotadas, enmarcadas bajo el nombre de competencias, tienen utilidad si y solamente si, son aplicadas de manera apropiada y oportuna, motivando a un trabajo cooperativo, efectivo, adecuado y aplicado en prácticas directivas bien ejecutadas, que conduzcan a los socios de la producción, hacia la consecución de los esperados resultados estratégicos institucionales.

El procedimiento aplicado, tiene como primer escenario o paso, la determinación de las variables a intervenir y que se las operacionalizó como Competencias, variable independiente No.1; Prácticas directivas; variable independiente No. 2 y se las correlacionó con Resultados estratégicos como variable dependiente.

Luego de analizarlas bajo la guía de un marco referencial y estratégico, se siguió una metodología de investigación tanto cualitativa

como cuantitativa, con diseño de herramientas e instrumentos que avalen, validen, verifiquen y generen seguridad en los resultados a obtener; los cuales fueron cumplidos a cabalidad con índices de alta confiabilidad. Los mismos fueron aplicados en la empresa Mildeportes S.A.; cuyos datos obtenidos, luego de tabularlos fueron sometidos al análisis tanto univariado como bivariado, mostrando resultados muy interesantes en la interrelación y correlación de todas y cada una de las variables con los componentes y subvariables de los resultados estratégicos.

Esta relación entre variables, permitió el encuadre y definición clara del objeto de la investigación; los medios adecuados para realizarla o estudiarla y el fin, que nos lleva a determinar propósitos, soluciones y conclusiones, que sirvan como consulta a directivos vinculados e interesados en el desarrollo del talento humano y la supervivencia y desarrollo de las empresas e instituciones.

La investigación se la desarrolló de una manera seria y objetiva, eliminando preferencias y resultados deseados o personales. No se buscó únicamente aquellos datos que confirmen una hipótesis; por ello los instrumentos y procedimientos empleados fueron probados y con control crítico

Como resultado de la investigación, cuyo título es “Impacto de las competencias y mejores prácticas directivas en los resultados estratégicos

	<p>de Mildeportes S.A.”, tuvo como desenlace el determinar que las competencias y prácticas directivas utilizadas y aplicadas por los gerentes, jefes o directivos en general, tienen impacto en los resultados estratégicos; tomando muy en consideración que existen elementos, componentes o parámetros que son significativos, predominantes en las variables y subvariables, que hacen de estos resultados estratégicos y su correlación con los mismos muy sensibles, pero de gran relevancia.</p> <p>Personal que trabaja o tiene bajo su cargo, o como parte de sus funciones el gestionar talento humano, tiene la gran responsabilidad de estar preparado, oportuna y continuamente para saber guiarlo hacia resultados óptimos y esperados.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Competencias, Prácticas directivas, Resultados estratégicos, ROA, ROE, ROI, correlación, activos, talento humano, recursos, directivos.</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>This research covers topics relevant fields and the interrelationship between executives, managers and / or heads, and colleagues; Framed in daily living as guides or guiding toward meeting goals and objectives, the business environment in</p>

general and in particular in the company Mildeportes S.A.

The format to follow is that, through proper, systematic and methodical exploration go to work and discovering among many skills, abilities, knowledge, attitudes, values, under the name of leadership competencies that must have the person or persons who have in their functions, working with human talent, who magazine to performance and interpretation of complex scenarios. that encourage a cooperative and effective.

But for this, all the features listed, framed under the name of competence, have utility if and only if they are applied in an appropriate and timely manner, encouraging a cooperative, effective and appropriate with managerial practices well executed leading partners production towards the achievement of expected corporate strategic results.

The procedure applied, is the first stage or step, the determination of variables to intervene and that the operationalized as skills, independent variable No.1; management practices; No. 2 independent variable is correlated with the strategic results as the dependent variable.

After analyzing them under the guidance of a referential and strategic framework, both qualitative research methodology was followed and quantitative tools to design and tools that support, validate, verify, and generate security in

the results to be obtained; which were fully carried out with high reliability indices. They were applied in the company Mildeportes S.A; whose data, then tabulate were subjected to analysis of both univariate and bivariate, showing very interesting results in the interaction and correlation of each and every one of the variables with the components and subvariables strategic results.

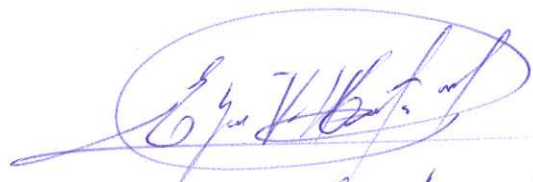
This relationship between variables, allowing the frame and clear definition of the object of the investigation, appropriate means to realize it or study it and the end, which leads us to determine purposes, solutions and conclusions which serve as consulting managers

involved and interested in the development of human talent and survival and development of enterprises and institutions.

The research was developed in a serious and objective manner, eliminating or personal preferences and desired results. Not only it sought data that confirm a hypothesis; therefore the instruments and procedures used were tested and critically control.

As a result of the investigation, entitled "Impact of skills and best management practices in strategic results Mildeportes SA", he had the outcome to determine the competencies and practices used and applied by managers, bosses or managers in general they have impact on strategic

	<p>very elements, components or parameters that are significant, predominant in the variables and sub-variables, which make these strategic outcomes and its correlation with very sensitive themselves, but of great importance.</p> <p>Staff working or has under his charge, or as part of his duties managing human talent, has a great responsibility to be prepared, timely and continuously to know guide you towards optimal and expected results.</p>
KEYWORDS	Competence, management practices, strategic results, ROA, ROE, ROI, correlation, assets, human talent, resources managers.

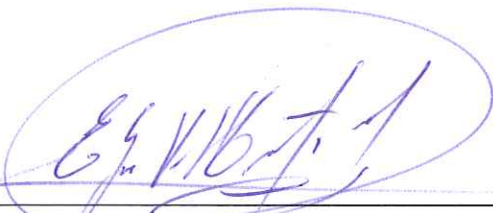

Edgar V. Huerta Miranda
1705559555

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **HUERTA MIRANDA EDGAR VINICIO**, CI 1705559555 autor/a del proyecto titulado: “Impacto de las competencias y mejores prácticas directivas en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.” previo a la obtención del título de **Master en Gestión del Talento Humano** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, 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 integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, Julio 2016

f: 

HUERTA MIRANDA EDGAR VINICIO

1705559555

CARTA DE AUTORIZACIÓN



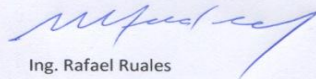
DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO PARA EL ECUADOR DE
PUMA Y OAKLEY

Quito, 29 de Octubre/2015

Estimados señores UTE :

Mediante la presente, autorizo al Ing. Edgar Huerta M., a realizar lo que considere necesario, en lo tratante al tema de competencias y prácticas directivas, aplicable a tesis; el mismo que fue conversado personalmente en las oficinas de Mildeportes S.A. ; por lo que puede hacer uso de la presente para los fines que considere necesario.

Atentamente



Ing. Rafael Ruales

GERENTE GENERAL

MILDEPORTES

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO	II
INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO	VI
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	XIII
CARTA DE AUTORIZACIÓN	XIV
ÍNDICE.....	15
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	18
ÍNDICE DE TABLAS	19
RESUMEN	20
SUMMARY.....	22

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN	24
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN.....	25
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.6 OBJETIVO GENERAL	29
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
1.8 JUSTIFICACIÓN.....	30
1.9 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	32
1.10 HIPÓTESIS	32

CAPÍTULO 2

2.1 MARCO DE REFERENCIA	33
2.2 MARCO TEÓRICO	37
2.2.1 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DE DIRECTIVOS	37
2.2.2 ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DIRECTIVAS	47
2.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS	54
2.2.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MILDEPORTES S.A.	63

CAPÍTULO 3

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.1.1 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	66
3.1.2 CUANTITATIVA DESCRIPTIVA.....	67
3.1.3 CUANTITATIVA CORRELACIONAL.....	67
3.1.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	67
3.1.5 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA	67
3.1.6 MODELO DE CÁLCULO DE MUESTRA	68
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES Y SUBVARIABLES	71
3.3. VALIDEZ DE CONTENIDO	77
3.4 DISEÑO DEL INSTRUMENTO	78
3.5 RESULTADOS DE MORIYAMA	80
3.6 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	82

CAPÍTULO 4

4.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	85
4.1.1 APLICACIÓN DE METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS	85
4.1.2 TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS OBTENIDOS	85
4.1.3 PROCESO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS Y REGISTRO GRÁFICO	86
4.2 ANÁLISIS UNIVARIADO	87
4.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS	87
4.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE PRÁCTICAS DIRECTIVAS	96
4.3 ANÁLISIS BI-VARIADO	121
4.3.1 SUBVARIABLES DEPENDIENTES OBTENIDAS EN LA EMPRESA	122

4.3.2 CÁLCULO DE ÍNDICES FINANCIEROS ROA Y ROE	122
4.3.3 APALANCAMIENTO FINANCIERO	124
4.4 ANÁLISIS DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON Y DISPERSIÓN	125
4.4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN CORRELACIONAL - GRÁFICOS DE DISPERSIÓN.....	133
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	140

CAPÍTULO 5

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	145
5.2 CONCLUSIONES	145
5.3 RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA.....	148
5.4 ANEXOS.....	152
Cuadros comparativos en el programa estadístico SPSS 23	167

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.1 Habilidades, destrezas. Competencias directivas.....	45
No.2 Clasificación de prácticas directivas.....	52
No.3 Matriz de Ansoff (Matriz de crecimiento).....	59
No.4 Organigrama Mildeportes S.A.....	65
No.5 Modelo gráfico de operacionalización de variables.....	71
No.6 al No. 18 Análisis univariado competencias directivas.....	87-95
No.19 al No.60 Análisis univariado prácticas directivas.....	96-119
No. 61 Escala de coeficiente de correlación de Pearson-dispersión.....	126
No.62 al No.65 Dispersión Competencias d.- Resultados estratégicos.....	134-135
No.66 al No.69 Dispersión Prácticas d.- Resultados estratégicos.....	136-137
No. 70 Dispersión Competencias d.- Resultados estratégicos g.	138
No. 71 Dispersión Prácticas d.- Resultados estratégicos g.....	138
No. 72 Dispersión Competencias d.- Resultados estratégicos g. (sin ROE).....	139
No. 73 Dispersión Prácticas d.- Resultados estratégicos g.(sin ROE).....	139

ÍNDICE DE TABLAS

No.1 Operacionalización Variable independiente VI 1	74
No.2 Operacionalización Variable independiente VI 2	75
No.3 Operacionalización Variable dependiente VD.....	76
No.4 Criterios de Moriyama.....	78
No.5 Instrumento – encuesta.....	79
No.6 Resultados de Moriyama VI 1.....	80
No.7 Resultados de Moriyama VI 2.....	81
Nos.8 Cálculo de A. de Cronbach con desviaciones estándar.....	83
Nos.9 Cálculo de A. de Cronbach con correlaciones.....	83
No.10 A. de Cronbach con cálculo electrónico.....	89
No.11 Subvariables dependientes obtenidas de la empresa.....	122
No.12 Índices de subvariables dependientes.....	124
No.13 Correlaciones Competencias directivas-Resultados estratégicos.....	127-128
No.14 Correlaciones Prácticas directivas-Resultados estratégicos.....	129-133
Tablas del SPSS.....	167

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, abarca campos y temas relevantes de la interrelación entre los directivos, gerentes y/o jefes, y sus colaboradores; enmarcada en el convivir diario como guías u orientadores hacia el cumplimiento de metas y objetivos, en el ambiente empresarial en general y en forma particular en la empresa Mildeportes S.A.

El formato a seguir es que, mediante una adecuada, sistemática y metódica exploración se vaya trabajando y descubriendo entre muchas las destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes, valores, bajo el nombre de competencias directivas que debe poseer la persona o personas que tienen en sus funciones, el trabajar con talento humano, que les revista de poder de desempeño e interpretación de escenarios complejos que motiven a un trabajo cooperativo y efectivo.

Pero para ello, todas las características anotadas, enmarcadas bajo el nombre de competencias, tienen utilidad si y solamente si, son aplicadas de manera apropiada y oportuna, motivando a un trabajo cooperativo, efectivo, adecuado y aplicado en prácticas directivas bien ejecutadas, que conduzcan a los socios de la producción, hacia la consecución de los esperados resultados estratégicos institucionales.

El procedimiento aplicado, tiene como primer escenario o paso, la determinación de las variables a intervenir y que se las operacionalizó como Competencias, variable independiente No.1; Prácticas directivas; variable independiente No. 2 y se las correlacionó con Resultados estratégicos como variable dependiente.

Luego de analizarlas bajo la guía de un marco referencial y estratégico, se siguió una metodología de investigación tanto cualitativa como cuantitativa, con diseño de herramientas e instrumentos que avalen, validen, verifiquen y generen seguridad en los resultados a obtener; los cuales fueron cumplidos a cabalidad con índices de alta confiabilidad. Los mismos fueron aplicados en la empresa Mildeportes S.A.; cuyos datos obtenidos, luego de tabularlos fueron sometidos al análisis tanto univariado como bi-variado, mostrando resultados muy interesantes en la interrelación y correlación de todas y cada una de las variables con los componentes y subvariables de los resultados estratégicos.

Esta relación entre variables, permitió el encuadre y definición clara del objeto de la investigación; los medios adecuados para realizarla o estudiarla y el fin, que nos lleva a determinar propósitos, soluciones y conclusiones, que sirvan como consulta a directivos vinculados e interesados en el desarrollo del talento humano y la supervivencia y desarrollo de las empresas e instituciones.

La investigación se la desarrolló de una manera seria y objetiva, eliminando preferencias y resultados deseados o personales. No se buscó únicamente aquellos datos que confirmen una hipótesis; por ello los instrumentos y procedimientos empleados fueron probados y con control crítico.

Como resultado de la investigación, cuyo título es “Impacto de las competencias y mejores prácticas directivas en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.”, tuvo como desenlace el determinar que las competencias y prácticas directivas utilizadas y aplicadas por los gerentes, jefes o directivos en general, tienen impacto en los resultados estratégicos; tomando muy en consideración que existen elementos, componentes o parámetros que son significativos, predominantes en las variables y subvariables, que hacen de estos resultados estratégicos y su correlación con los mismos muy sensibles, pero de gran relevancia.

Personal que trabaja o tiene bajo su cargo, o como parte de sus funciones el gestionar talento humano, tiene la gran responsabilidad de estar preparado, oportuna y continuamente para saber guiarlo hacia resultados óptimos y esperados.

PALABRAS CLAVE:

Competencias, Prácticas directivas, Resultados estratégicos, ROA, ROE, ROI, correlación, activos, talento humano, recursos, directivos.

SUMMARY

This research covers topics relevant fields and the interrelationship between executives, managers and / or heads, and colleagues; Framed in daily living as guides or guiding toward meeting goals and objectives, the business environment in general and in particular in the company Mildeportes S.A.

The format to follow is that, through proper, systematic and methodical exploration go to work and discovering among many skills, abilities, knowledge, attitudes, values, under the name of leadership competencies that must have the person or persons who have in their functions, working with human talent, who magazine to performance and interpretation of complex scenarios. that encourage a cooperative and effective.

But for this, all the features listed, framed under the name of competence, have utility if and only if they are applied in an appropriate and timely manner, encouraging a cooperative, effective and appropriate with managerial practices well executed leading partners production towards the achievement of expected corporate strategic results.

The procedure applied, is the first stage or step, the determination of variables to intervene and that the operationalized as skills, independent variable No.1; management practices; No. 2 independent variable is correlated with the strategic results as the dependent variable.

After analyzing them under the guidance of a referential and strategic framework, both qualitative research methodology was followed and quantitative tools to design and tools that support, validate, verify, and generate security in the results to be obtained; which were fully carried out with high reliability indices. They were applied in the company Mildeportes S.A; whose data, then tabulate were subjected to analysis of both univariate and bivariate, showing very interesting results in the interaction and correlation of each and every one of the variables with the components and subvariables strategic results.

This relationship between variables, allowing the frame and clear definition of the object of the investigation, appropriate means to realize it or study it and the end, which leads us to determine purposes, solutions and conclusions which serve as consulting managers

involved and interested in the development of human talent and survival and development of enterprises and institutions.

The research was developed in a serious and objective manner, eliminating or personal preferences and desired results. Not only it sought data that confirm a hypothesis; therefore the instruments and procedures used were tested and critically control.

As a result of the investigation, entitled "Impact of skills and best management practices in strategic results Mildeportes SA", he had the outcome to determine the competencies and practices used and applied by managers, bosses or managers in general they have impact on strategic outcomes; taking into consideration that there are very elements, components or parameters that are significant, predominant in the variables and sub-variables, which make these strategic outcomes and its correlation with very sensitive themselves, but of great importance.

Staff working or has under his charge, or as part of his duties managing human talent, has a great responsibility to be prepared, timely and continuously to know guide you towards optimal and expected results.

KEY WORDS:

Competence, management practices, strategic results, ROA, ROE, ROI, correlation, assets, human talent, resources managers.

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

En este ambiente comercial y empresarial actual, influenciado en alto grado por la competitividad, competencia, en las que las empresas se desenvuelven y compiten no sólo a nivel local, sino a nivel nacional y regional; en la que se perciben como cercanos hechos, circunstancias y personas que tal vez estén o estaban muy distantes en el espacio o incluso el tiempo, pero al alcance de las industrias que incursionan en el intercambio de bienes y servicios, con el soporte y alto adelanto tecnológico, de comunicación y conocimiento del que se dispone actualmente; en el que el talento humano se ha constituido en elemento primordial en su constante y continuo desarrollo, es imprescindible que en las empresas; particularmente en la empresa Mildeportes S.A., cuyo giro de negocio es comercializar marcas deportivas internacionales, cuente con directivos, jefes y mandos que entiendan del negocio, pero sobretodo que como talento humano cuenten, tengan y sean aptos para desarrollar herramientas, capacidades, destrezas y habilidades, en muchos casos denominadas competencias, que se constituyan en fortalezas al servicio de la empresa y consolidación del mercado y fuentes de crecimiento; que sean elementos de transferencia y desarrollo de conocimientos continuos, en un ambiente satisfactorio y de trabajo en equipo, implementando acciones que manifiesten un alto espíritu de liderazgo, que también sean origen de motivación, dirección y aporte en tareas y labores productivas tanto para los colaboradores como para las instituciones, plasmadas y ejecutadas en acertadas prácticas directivas; que sean regidos por parámetros de buena comunicación, apoyo, soluciones óptimas de problemas y conflictos, direccionamiento hacia la innovación y el cambio positivo; lo que determinará el mejor aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en la industria en la que se trabaja, con el fin lograr las metas y objetivos que se planteen como personas e instituciones, en trayectoria a conseguir los resultados estratégicos empresariales; en este caso de Mildeportes S.A., reforzando su posicionamiento y participación de mercado; con la constante actualización, capacitación, innovación y desarrollo continuo del talento humano con el que cuenta y trabaja en la institución que también proporcione una retroalimentación idónea y positiva.

En la presente investigación se tratará de forma didáctica y secuencial, el análisis de estas competencias y prácticas directivas, que desembocan en resultados estratégicos de las empresas y de forma específica en Mildeportes S.A.

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN

En la diaria actividad que realizan las empresas en el Ecuador, se presentan cambios, que a más de las propias que implica la globalización, el avance tecnológico y de mercado; están los continuos giros, inestabilidades, falta de claridad y variaciones de los entornos, que influyen directamente, en las labores de las organizaciones.

Verificando que: “Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará su actividad” (Nininger, 1982); entre otros, por lo tanto la influencia que generan en su gente, en su interrelación, en sus decisiones, proyectos y metas; en sus estrategias y su competitividad.

“Aunque es cierto que las posibilidades de las que disponen los administradores para lograr cambios en las condiciones externas son escasas o nulas, no tienen otra opción que responder a ellas” (Wehrich & Koontz, 1998)

Con el antecedente detallado, las empresas a nivel general, se han visto en la necesidad de contar con gente que primero entienda y consecuentemente apoye las perspectivas del talento humano, para cumplir metas y estrategias globales de las mismas; ya que según los autores (R.Lussier & C.Achua, 2004), “tres de cada cinco empleados (60%) creen que sus empresas no está bien administradas”.

Se puede tomar en cuenta para corroborar lo escrito en párrafos anteriores; lo que decía Jack Belcho; ya que él era un ejecutivo que entendía, confiaba y solicitaba gente que comprenda la importancia de fomentar el liderazgo; “comprendía que debía hacerles sentir no como piezas de un engranaje sobrecalentado, sino como propietarios de la empresa”. (<http://sabernegocios.jimdo.com/liderazgo/>, 2015)

Particularmente en los Estados Unidos, que se supone es tierra de oportunidades, el “77% de los empleados no están satisfechos con sus trabajos” (G.Williams, 2002)

La razón principal es el descontento y maltrato de sus jefes. Como lógica consecuencia, la gente se siente a disgusto con su labor, con su vida, con la empresa.

Tienen más conflictos en su sitio de trabajo y familia; por lo tanto no es eficazmente productiva, experimentan angustia psicológica, estrés, alta rotación; falta de estabilidad y lealtad.

Entonces, los jefes son quienes están en la responsabilidad directa de saber cómo mover, organizar, incentivar a su gente con el fin de contar con elementos dispuestos a trabajar; porque, “la eficacia de un equipo radica en la capacidad de motivación” (Lundin, Paul, & Christensen, 2004).

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Visto el panorama, es imprescindible el tratar de entender el por qué los colaboradores de la producción actúan, ejecutando o realizando sus actividades, sin un norte o dirección adecuada, sin ser el aporte necesario propio y peor aún del equipo u organización.

Por ello se hace necesario investigar si se cuenta en las instituciones y particularmente en Mildeportes S.A., con gente que los entienda y direcciona en pos del cumplimiento de los objetivos propios y de quien los contrata.

Debido a la incidencia de múltiples inconvenientes que se presentan en las empresas, por los diferentes estilos de supervisión, jefatura o de gerenciamiento, se debe hacer el estudio que amerite y desemboque en el nacimiento, crecimiento y/o mejoramiento de capacidades y competencias; así como diferentes mecanismos para la consecución de resultados personales y estratégicos empresariales.

Los directivos conscientes, crean el ambiente adecuado, el entorno adecuado para que sus empleados bien influenciados por éstos, alcancen el desarrollo tanto como profesionales; así como seres humanos.

Como consta en el libro “Empresas que sobresalen” “una tarea prioritaria para llevar una compañía de buena a sobresaliente, es crear un ambiente en que todos tengan la oportunidad de ser oídos y en el cual se pueda oír la verdad” (Collins, 2002).

La generalidad de empresas y sus líderes, tienen su interés enfocado hacia la productividad, hacia la innovación tecnológica, ahorros financieros; y dejan de lado al comportamiento humano, siendo uno de los principales actores en cualquier actividad empresarial; por lo tanto de alto impacto en su supervivencia; en su competitividad y por supuesto en la disposición a cumplir o no con los resultados estratégicos de las organizaciones. Razón por la cual dichos

directivos, deben estar conscientes de saber conducir y contar con su valioso aporte, en la toma de decisiones.

El bienestar personal de cada empleado determina su fidelidad, su compromiso y lealtad a la organización; apoyado por una jefatura que aporte con una supervisión respetuosa, flexible, que contenga una orientación técnica, generadora de confianza; que demuestre interés en sus aspiraciones, sus necesidades, inquietudes y conflictos.

Más aun tratándose de una empresa como Mildeportes S.A.; que tiene bajo su responsabilidad varias marcas internacionales, como OAKLEY, Puma, Wilson, Mikasa, Jansport; entre otras; lo que multiplica la conflictividad de procesos y trámites, con los entornos, tanto externos e internos; por lo cual debe contar con un trabajo de equipo bien coordinado y debidamente comunicado.

Por ello, los directivos y mandos deben tener la oportuna capacidad de sacar lo mejor del talento humano con el que cuentan, para que dicha conflictividad no se transmita a su gente, tanto en lo personal, como en lo laboral.

Como se corrobora claramente: “En más de tres cuartas partes de las compañías de comparación encontramos ejecutivos que establecieron sucesores para fracasar, o escogieron sucesores débiles, o ambas cosas” (Collins, Good to Great, 2002).

Nuevamente se ve necesario averiguar si en Mildeportes S.A. se cuenta con “jefes” con la suficiente claridad de los rumbos a seguir, con competencias adecuadas, sensibles a las necesidades del **talento humano** del que disponen. Saber direccionar a su gente hacia los resultados requeridos, es trascendente.

Los directivos o personas que tienen a su cargo personal, deben tener la justa, la suficiente, la oportuna sensibilidad, capacitación, disposición y sobretodo apertura, a realizar ajustes.

Las modificaciones o cambios, fuerzan a la empresa a revisar sus opciones estratégicas y a redefinir sus prioridades.

Los mandos deben tener la habilidad, destreza, flexibilidad, para avisorar, preveer, organizar, aislar o acoplar, este continuo acomodo de las situaciones generales, a las propias de su entorno inmediato, que directamente influye en sus subordinados; en su estabilidad física y mental, en su estilo y calidad de vida, por lo tanto en la eficiencia, efectividad y supervivencia de las organizaciones.

El Gerente necesariamente tienen que contar con destrezas: “Técnicas, humanas y conceptuales” (Katz, 1974) entre otras, para ejecutar un trabajo eficaz.

Entonces podemos ver claramente de qué adolecen o tienen como problema no una; sino muchas empresas en el Ecuador.

Aquí viene el trabajo, la preparación continua y capacidad del directivo ecuatoriano, para saber establecer, el correcto direccionamiento de soluciones, programas y prácticas que tiendan a lograr lo planificado, al aislar, o por lo menos disminuir estos efectos nocivos personales en sus colaboradores, para reorientarlos, enfocarlos en adecuados, planificados y controlados cambios de esta misma gente y a su vez corporativos, que mantengan una dinámica de crecimiento, competitividad e innovación, lo que tendrá como fin último cumplir y lograr resultados.

Para ello el directivo, jefe, etc (no se hace una distinción básica entre administradores y ejecutivos, gerentes, o supervisores.) o se utiliza el término gerente, aquel que es responsable por subordinados y otros recursos de la organización... “debe tener las habilidades y capacidades que le faciliten el guiar grupos hacia la consecución de objetivos y metas”. (Alcázar, 2013)

En el presente estudio se omite la división o clasificación de supervisores de primer nivel, luego mandos medios, ni los que están en la cumbre de la pirámide de la organización o altos directivos. Lo que se quiere es dar parámetros para todos los individuos y profesionales que tengan a su cargo grupos, equipos de trabajo y/ o empresas.

La perspectiva es aplicable a todas y cada una de las unidades estratégicas de negocios de una empresa. Igualmente en Mildeportes S.A.; tomando relevancia en los grupos más sensibles a los cambios de las condiciones del mercado, del actuar de la gente y principalmente de las decisiones que generan resultados.

“En la exposición de este aspecto se aplican dos enfoques: el "funcional", y el de "papeles" (roles).

En general, el primero trata de responder a la pregunta **¿qué hacen los directivos?** y el segundo a **¿cómo lo hacen?**” (Huse, 2010), como lo es aquel que tiene como actividad central, estar en relación directa con los clientes y consumidores.

“La responsabilidad principal de los directivos de máximo nivel es poblar a la compañía de lo que he denominado -empleados conscientes-” (Kofman, 2012).

Así acotaba Colman Mockler: “Todo minuto que se dedique a poner a la persona apropiada en el puesto apropiado vale semanas de tiempo más tarde” (Mockler, 2002). He aquí la labor de los directivos y jefes.

Otro de los retos determinantes de la función de un directivo actual, es ser fuente de consecución de beneficios para la empresa; así también como generador de ideas tanto personales como colectivas.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las competencias y mejores prácticas directivas y su impacto en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.5.1 ¿Cómo influyen en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A., las principales competencias de directivos?

1.5.2 ¿Cuál es la relación entre la implementación de prácticas directivas del giro del negocio y el impacto en la consecución de resultados estratégicos en la empresa Mildeportes S.A.?

1.5.3 ¿Hay una interacción directa, entre las competencias directivas, la aplicación de un sistema de prácticas directivas y el aporte a la estrategia global de Mildeportes S.A.?

1.6 OBJETIVO GENERAL

Determinar las competencias y mejores prácticas directivas y su impacto en los resultados estratégicos de la empresa Mildeportes S.A.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.7.1 Identificar las principales competencias de directivos y cómo influyen en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.

1.7.2 Analizar la relación de la implementación de prácticas directivas correspondientes al giro del negocio y el impacto en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.

1.7.3 Contrastar la interacción entre, competencias directivas, un sistema de prácticas directivas y su efecto en la estrategia global de la empresa Mildeportes S.A.

1.8 JUSTIFICACIÓN

La intención de la presente investigación, es canalizar competencias, caminos y prácticas directivas, comparativas para empleados, jefes, mandos, empresas e instituciones; con el fin de que tengan a su disposición, una fuente de consulta y directrices que les permita avisorar, ajustar, adaptar e incluso desechar caminos y acciones posibles de aplicar en sus propios entornos, e instituciones

Es evidente la importancia de contar en las empresas con mandos capacitados, cuyo desempeño, comportamiento, acciones, apoyen y generen un ambiente laboral adecuado, en el que se pueda ejecutar tareas y desarrollar al empleado, en un ambiente de colaboración, aprendizaje, fidelidad e interacción positiva, que geste beneficios, reflejados en su rentabilidad, supervivencia y competitividad.

Así mismo, los gerentes, directivos y/o quienes tienen bajo su responsabilidad la gestión de recursos, así como del talento humano de una organización, no deben tomar las decisiones por sí solos. Los gerentes o “jefes” profesionales examinan, analizan varias y posibles soluciones y escenarios; apoyados por el talento humano que en última instancia es el que ejecuta lo decidido y en el camino direccionado.

Entonces necesitan rodearse de personal y colaboradores, que conozcan de su trabajo, que conozcan de su empresa y se interesen en sus actividades, convirtiéndose en aporte en dicha toma de direcciones y decisiones.

Hay que involucrar en dichas resoluciones y caminos a los empleados, estimularlos a capacitarse e influir para que se motiven a buscar soluciones, mejoras, eficiencia y eficacia en su propio desempeño, generando sinergia, desarrollando ambientes de confianza, en los que se puedan corregir errores, plantear soluciones y optimizar el desempeño.

De lo escrito se desprende la importancia de buscar y aportar con esta investigación, en la descripción, verificación y análisis de elementos que direccionen positivamente el convivir diario entre directores y/o mandos de las empresas y sus colaboradores.

En pos de tener una mejor comunicación, y optimizar resultados (que es el objetivo de toda empresa sana), se tratará en esta investigación, siempre actuar y colaborar de manera imparcial dentro de la dinámica y desarrollo de las diarias actividades de la empresa Mildeportes S.A.; y así contribuir de la mejor forma para el posterior desarrollo, implementación, ejecución y análisis de competencias y prácticas directivas acordes a las necesidades actuales de esta prestigiosa institución.

De igual manera, determinar el impacto que éstas acciones producen o no, dentro de la misma.; como también orientar en elegir a las personas capacitadas o capacitarlas, delegar autoridad, explicar objetivos y metas; plantear prácticas directivas, estrategias y los medios necesarios para conseguirlos; tener retroalimentación, toma de decisiones y medidas claras y objetivas, con reconocimiento sincero de directivos y colaboradores, que desemboque en bienestar personal y colectivo ; siempre y cuando los resultados de este trabajo así lo determinen; caso contrario también se tendrá la contraparte como apoyo a los cambios necesarios, al desarrollo y cumplimiento de los resultados estratégicos de Mildeportes S.A..

El presente trabajo; siguiendo y analizando las líneas de investigación de la Universidad Tecnológica Equinoccial- UTE, se alinea principalmente con las afines a:

- * Optimización del Talento Humano de la empresa;
- * Estrategias corporativas, orientadas a los objetivos y estrategias de Recursos Humanos.

Con esta investigación, se quiere comprobar o no, la trascendencia que tienen los comportamientos, actitudes, prácticas ejecutivas, apoyadas por competencias acordes al giro de negocio, de la multinacional Mildeportes S.A.; en el desempeño de su talento humano y su proyección a la consecución de resultados.

Con aquello, se pretende sentar precedentes y generar un aporte al conocimiento de la **Gestión del Talento Humano**, tanto en la empresa Mildeportes S.A.; así también como generar un documento de consulta en general para directivos e instituciones, dando relevancia el contar en las mismas, con gente involucrada, capaz e interesada en sacarlas adelante, con compromiso y lealtad, con ideas claras e innovadoras, con gerenciamientos y jefaturas, que tomen al Talento

Humano, como uno; sino el principal recurso con el que cuentan, para generar empresas sanas, productivas .

Para ello hay que trabajar en el comportamiento interpersonal, y personal, en comportamientos individuales y colectivos; como medio para lograr mejores formas de comunicación, como una valiosa herramienta que encamine los procesos y decisiones hacia los mejores resultados.

Es decir ser una directriz para contar con empresas que tengan en sus entornos y ambientes empleados talentosos, íntegros, con humildad ontológica, conscientes; que requieran, que necesiten de directivos excelentes, de visión inspiradora; que dentro de sus atributos estén la humildad personal y voluntad profesional.

1.9 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se lo realiza con personal y colaboradores de Mildeportes S.A.; tomando mucha atención en las labores de las unidades estratégicas de negocios de la empresa que necesariamente desembocan en situaciones de causa-efecto, que se producen de la interrelación entre directivos y socios de la producción, determinando una relación causal que se da en el día a día en la ejecución de tareas, cumplimiento de metas, de objetivos, seguimiento de estrategias, proyectos, prácticas y resultados.

1.10 HIPÓTESIS

Para la investigación y lógicamente derivada de lo planteado anteriormente, se define como hipótesis que: “Las competencias y prácticas directivas o de los directivos, impactan en los resultados estratégicos.”

CAPÍTULO 2

2.1 MARCO DE REFERENCIA

Por la importancia del tema y su trascendencia en las actividades y supervivencia de las empresas hay algunos autores a los que se va a referir y que tratan puntos y temas relacionados con el propósito de la presente investigación.

Iniciamos tomando en consideración que, “en el proceso de liderazgo intervienen 4 factores: **el líder, el grupo de seguidores, la meta establecida y el contexto**. La línea hace énfasis en el análisis del líder como persona y en las competencias que éste debe tener para ejercer un liderazgo efectivo” (María Liliana Mejía - Universidad del Rosario, 2015).

Así también (Celi, 2014), da mucha importancia a la actuación del líder (directivo), y sus diferentes tipos o estilos de liderazgo y como se transmite a sus colaboradores; haciendo mención a algunos análisis realizados en universidades como Iowa, Michigan, Ohio. También cita a Goleman con la definición de estilos de liderazgo como: el coercitivo, directivo, afiliativo (lazos emocionales), democrático, marca pauta o ejemplar y coaching. Y concluye que los colaboradores de la PUCE saben lo que es productividad y que tienen una buena relación con el líder, lo que les permite ejercer libremente actividades relacionadas a su desempeño.

De igual manera (Guijarro, 2014) en su tesis de maestría, plantea inclusive como parte de la formulación o planteamiento del problema, la falla en la comunicación desde la parte gerencial hacia sus subordinados, y deficientes niveles de retroalimentación, así como se interroga si la manera autocrática y escasamente consultiva de la directora y ausencia de canales de comunicación genera inconvenientes en un hospital.

En su conclusión final hace mención que en la parte directiva “no daban el valor exacto que tenían la contribución de los empleados y trabajadores al logro de los objetivos estratégicos de la institución”.

Concluye también que: “La formación profesional de quien era la autoridad máxima de la FTN, no le permitía visualizar que el trabajador es más que un recurso. Es un talento capaz de

crear escenarios más allá de sus experiencias anteriores, y que valora mucho el estímulo y el incentivo no monetario que puede darle una autoridad por su trabajo”.

En la tesis realizada con la Superintendencia de Control del Poder de Mercado en la ciudad de Quito, (Nolivos, 2014); en la que se analiza el clima organizacional de la entidad, da mucha relevancia a la intervención, actuación y colaboración de los jefes en el ambiente que se genera. Tanto así, que elabora algunas tablas (35, 36, 37) que contienen variables estudiadas, acerca de la influencia que ejerce la falta de motivación, reconocimiento y toma acertada de decisiones por parte de quienes están en niveles de mando.

En sus conclusiones llega a determinar que la falta de trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales, afectan el clima organizacional y por supuesto la gestión y resultados de la entidad. De igual manera concluye que la mala toma de decisiones por parte de los jefes genera malestar en los miembros y colaboradores de la misma.

Con (Pérez, 2014) se trata en forma amplia la influencia que ejerce la manera de conducirse el líder y como afecta en forma positiva o negativa a la satisfacción laboral. “Por otro lado, se conoce que la satisfacción laboral influye en los resultados organizacionales (Maslo 1954) y el liderazgo influye en la satisfacción laboral (Bravo, Pairó y Rodríguez 1996)”.

Toma también el tema de los roles de quien conduce o maneja gente, clasificándolo según Coves en 4 tipos, y que son: **1. Modelar:** principios y valores que modela el líder y los transmite; **2. Encontrar caminos:** identifican nuevas oportunidades y hacen uso de estrategias; **3. Alinear:** el camino a seguir lo clarifica y lo hace alcanzable; **4. Facultad:** son partícipes de cultivar el Facultamiento en pos de una mayor productividad.

Y para complementar lo que se está tratando; como bien se ha dicho por algunos autores “Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos; estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos” (Donnelly.Gibson.Ivancevich, 1994) .

El presente estudio, aporta a las empresas en general y a Mildeportes S.A., en particular, con caminos y directrices que permitan vislumbrar, acoplar, o tomar en sendos entornos empresariales, soluciones y propuestas; en cuanto se refiere a manejo de competencias directivas, que faciliten, orienten, dirijan, el desempeño de uno de los recursos y medios más importantes con los que cuentan, que es el talento humano; sus colaboradores; en las diferentes funciones;

que es en la actualidad el elemento definitorio en la competitividad, supervivencia y con lo que quieren trabajar adecuadamente todas las empresas. Así también como el mejoramiento, optimización y utilización de las prácticas llevadas a cabo por los mandos directivos, gerentes y jefes; cuya ejecución nos permita evaluar la consecución y aporte de metas y objetivos conseguidos, en apoyo de los resultados estratégicos de la institución.

En consecuencia, hay que tomar en cuenta para la gestión estratégica de los recursos humanos que: “A pesar de la existencia de diferentes perspectivas, los dos elementos que actualmente distinguen con mayor claridad la gestión estratégica de los recursos humanos son; por una parte su concepción como recurso determinante de la competitividad de las organizaciones y por la otra la necesidad de que exista un ajuste entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial” (S.Dolan.R:V.Cabrera.S.Jackson.R.Schuler, 2003)

Determinar cuáles son las competencias en un directivo, que realmente sean un aporte y le permita ejercer en un grupo, influencia, compromiso y motivación hacia el logro de los objetivos y metas, no es tan fácil a la hora de obtener resultados alineados con la estrategia global de la empresa.

No es suficiente que un directivo tenga las ganas y la buena intención de trabajar en equipo, si éste no actúa conforme a las variables y condiciones que requiere para llamarse y reconocerlo como jefe.

Él puede tener conocimientos, ser consciente de la necesidad de contar con equipos y conocer cómo hacerlo, pero si no implementa las acciones, prácticas adecuadas y puntuales que definan este proceder, se queda sólo en buenas intenciones y no trasciende, ni motiva a la acción y por consiguiente al logro de resultados.

La función de manejar gente, no es sólo el hecho de tener un nombramiento o ser empoderado con el nombre de “directivo”, hay que demostrarlo en el “campo de batalla”; es decir en su área de influencia, con el talento humano, con la interrelación diaria con sus colaboradores; con la acertada toma de decisiones en un entorno continuamente cambiante; en la consecución de lo que cada uno requiere, para ser el aporte que necesita la institución que los acoge.

El propósito del presente trabajo es que, en Mildeportes S.A.; así también como aporte para cualquier empresa, se obtengan conclusiones que clarifiquen, cuál es su realidad; en qué terreno se está pisando, cuál es la situación actual, para de ello partir; tomando en cuenta que todos los equipos son grupos; pero no todos los grupos son equipos.

Los directores, gerentes, pueden reunir un grupo de personas; en los que haya incluso talentos potenciales y nunca formar un equipo. El concepto de equipo enmarca una misión compartida, una visión consensuada con responsabilidad y compromiso colectivo.

Para fomentar el desarrollo del espíritu de equipo, los líderes deben observar con atención lo que sucede en éste, hacer aportaciones cuando sea necesario, fomentar un clima de diálogo, “convertir los obstáculos en oportunidades y verse a sí mismos, al igual que a los demás, como parte del acervo de conocimientos, habilidades e ideas de equipo” (N.Lussier.F.Achua, 2004).

Para aplicar prácticas adecuadas; el líder debe tener claro en qué tipo de empresa está implementándolas; ya que éstas varían, como es lógico y ampliamente conocido, por variadas circunstancias que las rodean; como su estructura, nivel jerárquico, tamaño, lugar, tradición, competencia; entre otras y como fundamental el talento humano; para poder implementar las estrategias adecuadas que tengan como fin el logro de los resultados estratégicos globales planificados. “En las grandes empresas, existen cuatro niveles de estrategias: **corporativo, divisional, funcional y operacional**. Sin embargo, en las pequeñas existen sólo tres niveles de estrategias: empresarial, funcional y operacional” (David, 2008).

Los directivos y/o quienes tienen bajo su cargo la responsabilidad de manejar recursos de una empresa y para el caso; direccionar al talento humano; sus acciones, actuaciones; sus decisiones son determinantes en organizaciones de todos los tamaños.

Ellos deben tener la capacidad de crear oportunidades para el talento humano, estar pendientes del desenvolvimiento y desempeño de los colaboradores, para juzgar con equidad y exactitud al mismo; incentivar al máximo la optimización en el uso de los recursos y la mejora de la productividad; para que cuando logre estos importantes resultados; la gente bajo su cargo llegue a ser lo más rentable posible.

En Mildeportes S.A. y en todas las instituciones, hay que contar con mandos que se desarrollen también; que se mantengan atentos, actualizados, preparados, experimentados y mentalmente despiertos.

Para afrontar los problemas tienen que contar con habilidades que confieran efectividad y anticipación. Tomar en cuenta su experiencia, capacidad de reflexión propia, para hacer valer y hacer productivas sus cualidades con su continua y permanente preparación.

Como corolario a este marco referencial, se hace necesario anotar la importancia de la interrelación de estas variables y que son : competencias, mejores prácticas y resultados

estratégicos; que necesitan para su mejor y óptima ejecución; el aporte de varios elementos, acciones y enfoques; entre otros: mandos que participen activamente, para asegurar la calidad en sus diferentes facetas, implantación, implementación de tecnología nueva, planes y programas , premios e incentivos a empleados y colaboradores, emprendimiento; pero tomando en cuenta que, todas estas características o enfoques directivos y/o gerenciales, deben tener una cosa en común: tienen que estar bajo continua vigilancia y supervisión.

2.2 MARCO TEÓRICO

Con el Marco Teórico en el presente trabajo, se desarrollará la teoría que va a fundamentar el proyecto en base al planteamiento del problema enunciado. Se buscará las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construirlo en forma coherente y pertinente a dicho tema.

2.2.1 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DE DIRECTIVOS

Iniciando el presente análisis con el siguiente párrafo: “La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones, son asuntos importantes que los gerentes eficaces, deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia las personas” (Marchant, 2015).

Para mayor comprensión y orden, se enuncia algunos conceptos que serán aplicados en la presente investigación, como:

ANÁLISIS:

Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.

En la investigación se toma muy en cuenta este concepto, empezando por el planteamiento del problema, las variables que intervienen y su relación, También se hace uso del análisis en toda la información de la que se dispone, para encaminarlo al estudio de los resultados obtenidos.

COMPETENCIA:

Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. En el ambiente o entorno laboral, profesional y académico, tiene relación con los procesos productivos en las empresas. Entonces se determinará las más adecuadas aplicables a Mildeportes S.A. y en general para empresas que tengan entornos afines.

DIRECTIVO:

Se aplica a la persona y/o personas que forman parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo o una cosa. De igual manera es aplicable a cualquier empresa y en el caso presente a la empresa objeto de la presente investigación.

McClelland (1973), llegó a demostrar que la inteligencia de por sí no es un factor que se correlacione con el éxito, ni con el desarrollo de las sociedades, se necesita de otros factores para poder generar este éxito. Entonces se desarrolla el concepto de competencia, como conjunto de características que subyacen en la personalidad, con una relación causal con resultados superiores de actuación.

También se la define como: “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.” (Rodríguez y Feliú, 1996).

Realizando una analogía hacia el campo directivo, se nota la relevancia de las características y acciones de alguien que va a dirigir grupos en las empresas.

Es fácil darse cuenta, de la importancia de contar hoy con directivos preparados, no únicamente en lo técnico; sino también y principalmente en lo humano; para saber primero cómo conocer a su gente; para luego orientarla en pos de un objetivo; caso contrario no se los dirige a ninguna parte.

Para el desarrollo de estas habilidades gerenciales, hay que tener claro los varios componentes de cada una de ellas; que entre otros están el conocimiento o conocimientos del directivo, gerente o jefe, mando, para saber de qué se habla o trata su función en relación con la empresa, para tener la facultad de a) **“saber hacer”**; los factores emocionales y motivacionales que le abran el panorama de b) **“querer hacer”** adecuadamente las cosas que le preparará para asumir retos y sacar resultados; siempre y cuando las condiciones de su entorno le facilite el c) **“poder hacer”** con situaciones y estructuras de la empresa, favorables.

Como aporte y complemento adicional, bien podemos tomar en cuenta que: “El término de competencias, arraigado en la ciencia de la conducta desde los años 60 y 70’s por Spencer y McClelland (1) y usado desde los 80’s por Blommesthal y Boyatzis (2), ofrece una perspectiva mucho más integral y holística de las habilidades con que cuenta una persona.

Normalmente se afirma que una persona tiene una característica en mayor o menor medida debido a su comportamiento y conductas; y éstas son el resultado de un conjunto de motivos, valores, habilidades, actitudes y conocimientos, que se denominan *competencias* (María Liliana Mejía. Universidad del Rosario, 2015)

En todos los mercados en los que se mueven las instituciones, por lo tanto en los que se mueven los directivos y en general el talento humano; debido a los continuos cambios de estos mercados, por muchos factores anteriormente ya enunciados, las empresas y su gente, los directivos, se ven abocados al aprendizaje rápido y continuo para lograr ser competitivos; principalmente si no tienen una empresa con marca establecida, con una competencia agresiva, clientes más conocedores y exigentes que buscan satisfacer más y eficazmente sus necesidades.

En este punto se muestra otros de los puntos de el por qué contar con talento humano capacitado y adaptable a las cambiantes circunstancias. Directivos que sepan guiar a sus subalternos, involucrados para aprovechar oportunidades; abriendo nuevos caminos, trabajando juntos por conseguir lo planificado; asumiendo retos.

Mildeportes S.A.; es una empresa totalmente dinámica y sometida a los continuos cambios de los entornos, económicos, políticos, sociales, legales, culturales, etc... en los que se mueve por su giro de negocio; y con procesos internos que necesitan de control y ajustes igualmente continuos, en los que, contando con el aporte de su talento humano, se facilite el trabajo de unos y otros.

Aquí cabe mencionar que: “Desde esta perspectiva los procesos de dirección, administración y liderazgo son retomados continuamente en la actualidad para incorporarlos con éxito, al complejo mundo empresarial. Las empresas exitosas reflejan cada día más, la importancia de la dirección apoyándose en una correcta generación de Habilidades Gerenciales y del Liderazgo como proceso de influencia sobre la conducta humana, con el fin de lograr objetivos determinados y con ello aumentar el desempeño de su organización”. (Perez.Bengochea, 2008).

Así mismo se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.

“Las actividades de gerencia estratégica acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo” (Quevedo Escalona, 2010).

Como se va descubriendo, no es fácil, ni se improvisa, no se maneja; ni siempre es inmediato, no se dirige de la misma manera, ni es en todas las empresas igual el hecho de contar con directivos que lleguen a la consecución y posesión de habilidades, destrezas, competencias efectivas, aplicando prácticas acordes a su institución, a su particular espacio y medio de influencia, a su gente y peor aún, el conseguir resultados estratégicos acordes a lo planificado globalmente, si no se clarifica primero un estado de situación actual de la empresa, para saber con qué cuenta y hacia dónde puede, o quiere llegar.

Si únicamente el “jefe” cuenta con tener buenas intenciones de trabajar en equipo; y no actúa de acuerdo a las variables que definan competencias, no desemboca en acción y peor aún en resultados satisfactorios. Se debe recalcar que las competencias que lo caracteriza, no son únicas, ni tampoco definitivas. Muchos autores desde su perspectiva personal, dan relevancia a ciertas particularidades acerca de lo que es o tiene un líder, o lo hace en forma distinta. Por ejemplo la confianza, para unos es atributo, para otros es característica; o simplemente utilizan variados términos; resaltando 3 o 4, habilidades, “mega-habilidades”, actuaciones, líneas de acción, atributos, hábitos, principios, valores; por lo que no es tan claro definir patrones definitivos.

Se observa entonces, la importancia de presentar alternativas útiles, en este trascendental ejercicio de actividades empresariales y responsabilidad de tomar decisiones de un directivo; no siendo suficiente solamente orientar los comportamientos hacia las variables que determinan una competencia; sino que aporta mucho la conducta del líder, su coherencia en el proceso y/o los procesos internos, que involucre sus valores, motivaciones, actitudes, grado de interés hacia los demás, actitudes, aptitudes, conocimiento de liderazgo y administración

Es evidente que la función de directivo efectivo, no es un proceso aislado o involucra a una sola persona; es un proceso de compromiso grupal; donde el directivo y colaboradores se comprometen en algunas metas; ponen su contingente y empeño para lograrlas. Entonces el líder del grupo debe contar con las competencias adecuadas para poder empujar estos procesos, de manera efectiva y llegar a cumplir los resultados propuestos.

El directivo tiene que estar consciente de que no todas las personas a su cargo son de las mismas características, personalidad, carácter, conocimientos, historias de vida, habilidades, entre muchas otras, lo que le añade complejidad al acto de dirigir e influenciar a dichas personas; y sobretodo desarrollarlas; para que sean entes productivos que aporten adecuadamente; sabiéndose que son personas valoradas y vistas como aptos, para aprovechar de la mejor manera los recursos de la organización. Por otro lado, tiene también que hacer las veces de árbitro; plantear abiertamente los conflictos, manejarlos de una manera acorde a las circunstancias y de forma efectiva; para encontrar las mejores soluciones, y optimizar la calidad de las decisiones.

Como apoyo a lo descrito, se tiene que: “Además, son activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos, en últimas, las personas, más que cualquier otros recursos son susceptibles de desarrollarse permanentemente. El desarrollo de personas entonces es uno de los procesos que constituyen la gerencia del talento humano”. (Cabral Salazar, 2010).

Se debe tomar en cuenta de una manera integral el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones, principios y valores con que cuenta el líder para su actuación en el “campo de batalla”; lo que derivará en el mejor perfil directivo para manejar gente y llevarlos a la consecución efectiva de objetivos, metas y resultados. Para ello tiene que contar con gente que sepa y pueda liderar grupos.

En el caso de Mildeportes S.A. como ya que como se ha enunciado, hay que tomar en cuenta que es una empresa que maneja varias marcas; para distintos mercados, diferentes grupos; en los que varía su selección de mercado; de manera psicográfica, conductual, demográfica, etc...

Entonces se debe analizar de forma integral el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones, principios y valores con que cuenta el líder para su actuación.

Para el trabajo presente se enuncian varias de las posibles competencias que debería tener el directivo, tomando en consideración los varios tipos de mercados a los que se dirige Mildeportes S.A. y que éstas son, entre algunas : Confianza, manejo de la incertidumbre y la complejidad, autodesarrollo, trabajo en equipo, pensamiento estratégico, pensamiento sistémico, adecuada toma de decisiones, visión prospectiva, motivación a equipos, conocimiento del entorno, innovación, relaciones interpersonales, espíritu emprendedor, buena comunicación, creatividad, honestidad, flexibilidad, pensamiento ético, manejo y negociación de conflictos, efectividad y manejo del tiempo, actualización continua.

Existen varios trabajos; así como investigadores, que dan mayor relevancia a unas competencias más que a otras; tal es el caso escrito: “Como competencias se entienden los comportamientos observables y habituales que conducen al éxito de una tarea o función. Al no tratarse de rasgos de personalidad, ni conocimientos aislados, éstas se puede mejorar a través de la práctica” (Cerón, 2014).

2.2.1.1 TIPOS DE COMPETENCIAS

Para mayor conceptualización teórica, y mayor amplitud de concepto de competencia directiva se escribe algunos enunciados que lo definen en manera amplia, tomando en cuenta varios criterios de autores y estudiosos del Talento Humano.

Con McClelland se desprende que las principales competencias directivas son de tres tipos: a) estratégicas, b) intratélicas o de capacidad ejecutiva y c) de liderazgo y eficacia personal.

a) Competencias estratégicas:

Que hacen referencia a la capacidad del directivo o jefe para realizar o ejecutar acuerdos externos y alianzas. Permiten generar estrategias.

Se incluyen, llevar a cabo y cumplir con la misión y visión de la organización, la aptitud para reunir a un equipo talentoso, la gestión de recursos y la capacidad organizativa; la atención y el servicio al cliente, orientación a los resultados, habilidades de negociación.

b) Competencias intratélicas:

Todas las actitudes e interacciones al interior de la empresa. Dependen de la capacidad ejecutiva y del liderazgo del directivo. Entre otras: delimitación de responsabilidades y la motivación que direccionen hacia la obtención de buenos resultados.

También competencias directivas relacionadas con el desarrollo y la lealtad de los empleados. Efectividad en la comunicación (todo comienza con el ejemplo), delegación , trabajo

en equipo, la empatía, la labor de coaching y el incremento de las aptitudes y el compromiso de los empleados.

c) Competencias de eficacia personal:

Hábitos que facilitan a un directivo, tener una relación eficaz con su entorno. Hacen referencia o toman en cuenta tanto al equilibrio como al desarrollo personal. Entre estas competencias están la proactividad, incluye el poder de iniciativa, la concentración y enfoque, la creatividad y la autonomía; la disciplina, el auto-control, credibilidad y autoconocimiento, la administración del tiempo, la gestión del estrés.

Al igual como se anota en el libro “Rol del Jefe” (Martha.Alles, 2007). Llegar a obtener un desempeño superior como jefe, en cualquier nivel, implica tres elementos básicos:

- ▶ **Cumplir con el descriptivo** del propio puesto, los objetivos asignados y las responsabilidades.
- ▶ **Cumplir satisfactoriamente con una serie de “funciones”** que la mayoría de las veces no figuran por escrito en la descripción del puesto. Sin embargo, las organizaciones esperan que todos los jefes las cumplan, y cuando esto no sucede se da lugar, de un modo u otro, a una evaluación no satisfactoria de la función.
- ▶ **Ser entrenador** de los colaboradores, un descubridor de talentos para la organización”

Entre otras competencias consultadas en otras fuentes y material, se establece similitudes, o están integradas a las ya anotadas; pero igualmente se las enuncia:

“●- Iniciativa creativa.

- **Toma de decisiones.**
- **Comunicación.**
- **Empowerment**
- **Orientación al cliente**
- **Integralidad.**
- **Trabajo en equipo.**

- **Resiliencia**
- **Gestión de tiempo**
- **Gestión de los conflictos.** ” (HelenWilkinson.CardonaPablo, 2009).

O también como se describe en la revista Fortalecimiento en su artículo: Las 7 competencias clave del líder en entidades de cooperación:

1.- Inspirar compromiso: poseer una visión y unos valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la organización para la búsqueda de aspiraciones compartidas.

2.- Liderar el cambio: ser capaz de impulsar y liderar el cambio colectivo a través fuertes habilidades de comunicación e interrelación: un líder que transmite ideas de manera efectiva.

3.- Crear redes y alianzas: orientación al exterior: tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.

4.- Desarrollar soluciones innovadoras: buscar nuevas formas de hacer las cosas: con capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno.

5.- Liderazgo participativo: fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo, potenciando la confianza y desempeño individual a través de la auto-exigencia y responsabilidad entre los miembros del equipo.

6.- Orientación a resultados: capacidad de permanecer motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino.

7.- Capacidad de negociación: capacidad de negociación y gestión de intereses contrapuestos: un líder que comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos” (Cideal, 2009).

Con este análisis, se puede determinar que las habilidades y destrezas que necesitan o se requiere de los directivos en una empresa, para realizar un trabajo efectivo con resultados satisfactorios, están de una u otra manera tomadas en cuenta o son similares en cada uno de los trabajos de investigación consultados; lo que nos lleva a concluir en este punto que: para tener una mejor concepción y conocimiento de las mismas, es necesario agruparlas u orientarlas de acuerdo a coincidencias de acción o a su vez de efecto o aplicación, para que sean debidamente utilizadas, asimiladas, por dichos directivos con la gente a su cargo; en el día a día de actividades en la organización con el propósito de implementarlas en la correspondiente ejecución de las prácticas directivas.

Uno de los modelos para apoyar las adecuadas prácticas de liderazgo directivas; se basa en el “Sistema de valores en competencia,”. Fue desarrollado al examinar los criterios utilizados para “evaluar el desempeño organizacional y administrativo” (Cameron, Quinn, & Rohrbaugh, 1981-2006)

El sistema se ha usado en varios continentes para ayudar a los directivos y a las organizaciones a mejorar su efectividad, y que sea posible adaptarlo a las condiciones particulares. Razón por la cual se ha compilado del estudio realizado por Cameron y Quinn, en 1999 en el que se trabajó sobre una base de datos de más de 40,000 directivos de varios continentes, lo que le confiere adaptabilidad y versatilidad.

Para este trabajo de investigación, se ha direccionado que las habilidades directivas y de liderazgo; por consecuencia la aplicación de prácticas directivas adecuadas; se las puede asociar o agrupar dentro de cuatro formas o categorías.

Es decir, para poder ser un directivo eficaz, los individuos que tienen a cargo grupos en las empresas; deben ser competentes en:

- › **Habilidades de clan.**
- › **Habilidades de adhocracia.**
- › **Habilidades de mercado.**
- › **Habilidades de jerarquía.**

Todo esto para que la toma de decisiones en cuanto a la implementación de prácticas directivas, sean las oportunas y acorde a los componentes de los grupos.

Entre las habilidades de **clan** que permiten implementar prácticas directivas positivas, están aquellas que permiten forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar otras relaciones: formación de trabajo en equipo, comunicación con apoyo.

Adhocracia contiene las requeridas para innovar, administrar el futuro y promover el cambio; modelar una visión que vigore, solución creativa de problemas.

Las de **mercado** incluyen las requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones externas (motivación de los demás, uso de poder e influencia).

Y en la cuarta división están las denominadas de **jerarquía** que incluyen las requeridas para mantener el control y la estabilidad (manejo del estrés y tiempo personal, etc...).

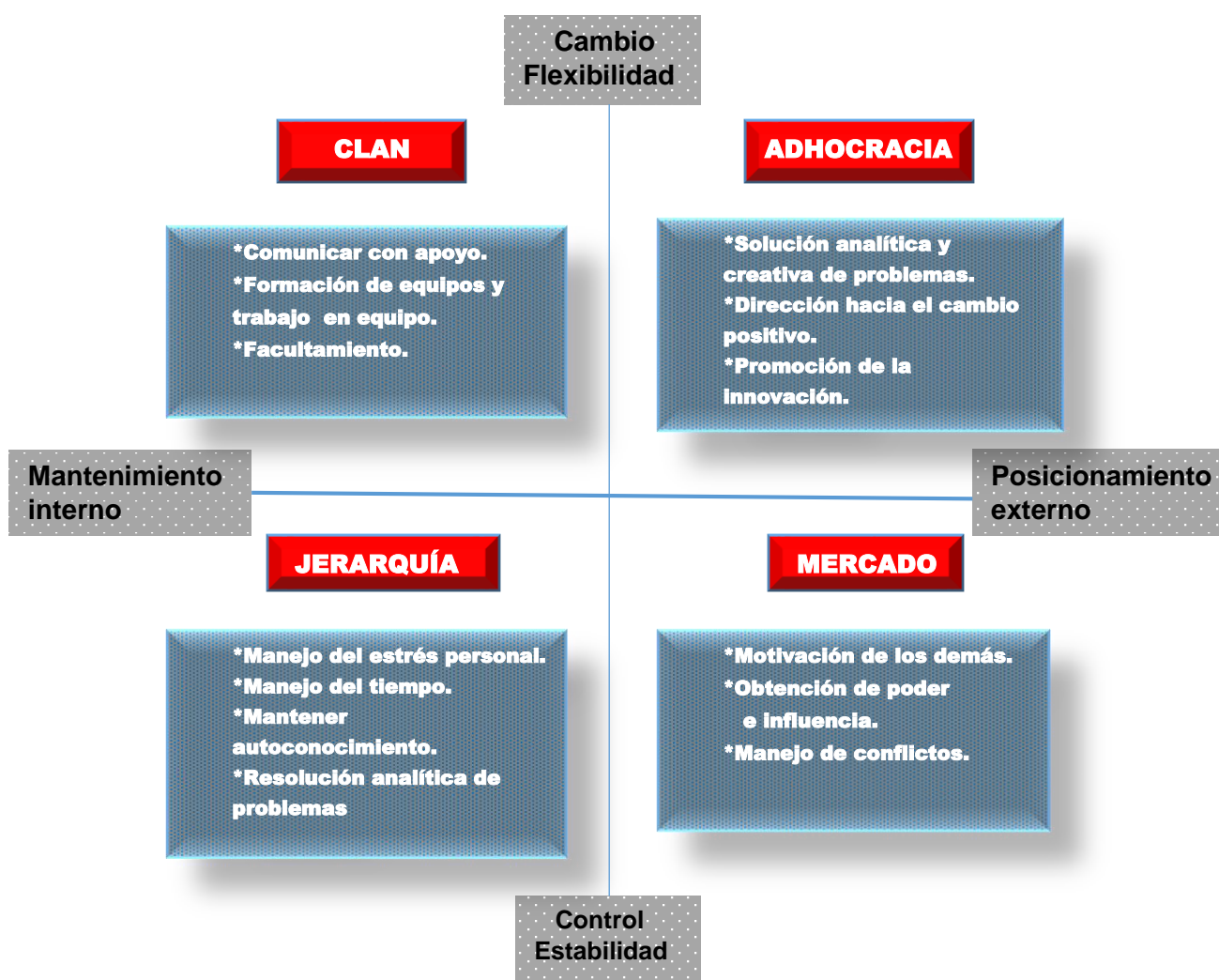


Gráfico No 1
Fuente: Autor E.H.

De lo explicado también se puede ver que los directivos tienen que tomar muy en cuenta qué es lo que está pasando dentro y fuera de su empresa, en su ámbito interno y externo; si está más

orientado hacia la administración o hacia el liderazgo; para aplicar las adecuadas prácticas directivas.

2.2.2 ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DIRECTIVAS

Aquí varios conceptos de práctica que son claramente aplicables a la segunda variable de la presente investigación, relacionada con las prácticas directivas que mejores resultados se obtenga.

PRÁCTICA:

* Es la acción o acciones que se desarrollan con la aplicación de ciertos conocimientos. También se puede decir que es la realización de una actividad de una forma continuada y conforme a reglas.

* Ejercicio o prueba que se hace bajo la dirección de un guía para conseguir habilidad o experiencia, en una profesión o trabajo

* Habilidad o experiencia que se adquiere con la realización continuada de una actividad: destreza.

* Método de comportamiento habitual.

Por otro lado si se aplica al actuar de práctica directivas y experiencia de una persona que dirige grupos, se lo puede calificar con el adjetivo de persona práctica; que es aquella que piensa y actúa de acuerdo a la realidad y que persigue un fin útil; actúa y resuelve situaciones imprevistas sin perder el control; que define muy bien el trabajo de un directivo.

PRÁCTICAS DIRECTIVAS:

“Refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas, con el objetivo de que las personas que ahí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito” (Leithwood, 2004)

También se refiere a la habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función y acorde de ciertas direcciones.

Con lo visto hasta el momento, se ha podido determinar que las competencias directivas por sí solas, no bastan para ejecutar un desempeño eficaz como directivo, gerente o jefe; y su grado de influencia con los empleados, en el proceso de comunicar ideas, obtener aceptación y motivar; para llevarlos a pensar no en función de sus propios intereses, sino en los de la organización, para conseguir resultados estratégicos; sino más bien que todas ellas convergen de una u otra forma hacia grupos conformados por funciones determinantes, que van definiendo características de diferentes prácticas directivas.

2.2.2.1 CLASIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DIRECTIVAS

Como corroboración al párrafo anterior, y observando que la influencia se da o tiene que ver con la relación que se establece entre líderes (directivos) y seguidores, se puede anotar que Henry Mintzberg identificó 10 funciones (divididas en tres grupos) que los directivos, jefes y/o administradores realizan para alcanzar los objetivos.

Muchas de ellas representan actividades conductuales predominantes. “Mintzberg definió una función como un conjunto de expectativas de la forma como una persona, se conducirá para desempeñar un trabajo” (N.Lussier.F.Achua, 2004).

La clasificación de Mintzberg es:

- **Interpersonales:** Funciones de representación, líder, enlace
- **Informativas:** Supervisión, difusión, portavoz
- **Decisorias:** Emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos, negociador

Tomando de igual manera lo que aporta P. Drucker: “El trabajo de un gerente es el planteamiento, la organización la integración y la medición” (Peter.Drucker, 2002).

Pero para poder realizar dicho trabajo el gerente tiene que integrarse al trabajo de otras personas; es decir con sus subordinados y también con sus pares, colateralmente; potenciando y aprendiendo a utilizar las capacidades de su gente, comunicándose adecuadamente, tomando decisiones, resolviendo problemas y conflictos; procurando crear y mantener un ambiente positivo, motivador.

El directivo tiene que estar en permanente adaptación al cambio, saber qué es lo que acontece en su entorno; cómo avanza la tecnología, interesarse por la historia de su empresa, tratando de entender y comprender a los empleados utilizando como herramienta la observación para poder interpretarlos y encauzarlos; con el propósito de incorporar las mejores, adecuadas y oportunas prácticas directivas; para potenciar el desempeño de su gente, en pos de los mejores resultados.

Quien dirige a una persona, o a un grupo, tiene que alentarlos a seguir por los caminos y/o prácticas establecidas, sin restringirles autonomía; así también como responsabilidad; anticipando escenarios; incluyendo y escuchando opiniones, expresando emociones de los integrantes con valores que los invite a la acción; con un adecuado seguimiento, tiempos, control y retroalimentación, que desemboquen todo en conjunto, en una sistematización de habilidades y destrezas que haga mucho más efectiva a la organización.

Para procurar un alto rendimiento de las prácticas directivas; el gerente tiene que tener certeza de que tiene gente capacitada; así como identificar sus creencias, actitudes y conductas.

Por otra parte Milkovich y Bondreau dicen que las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan programas de relaciones con los empleados, deben incluir:

- ▶ **Comunicaciones**
- ▶ **Cooperación**
- ▶ **Protección**
- ▶ **Ayuda.**
- ▶ **Disciplina y conflicto**

Estos programas se los diseña con el propósito de “solicitar, estimular, evaluar e implantar las propuestas que ofrecen los empleados y recompensar aquellas que proporcionen ideas que tengan aplicaciones prácticas con resultados para la organización” (Chiavenato, 2009).

Es esencial tomar en cuenta que para que un directivo, jefe o mando en general implemente las prácticas directivas adecuadas o correctas, tiene necesariamente que estar apoyado en varias aptitudes, que le clarifique el panorama del entorno en el que está implementando dichas prácticas o programas, conformando un sistema integral en la organización, con una amplia comprensión, equidad y justicia al guiar a sus subordinados; quienes están sujetos a problemas

personales, familiares, económicos, de salud; entre otros que van a afectar lo que el directivo quiera implementar en cuanto a prácticas directivas se refiera. Es decir la forma cómo, cuándo, por qué... se conduzca el directivo, va a determinar una reacción por parte del empleado.

Según la Perspectiva Comprensiva de Myers: el desarrollo humano tiene algunas características básicas que son:

-“**Multidimensional:** incluye el mejoramiento de un conjunto interrelacionado de dimensiones.

-**Potencialidad:** implica siempre llegar a ser más. Es un proceso continuo que comienza antes del nacimiento y se prolonga a lo largo de toda la vida.

-**Proceso integral:** implica el desarrollo de todas las facetas del ser humano a ser considerados como un todo.

-**Adaptativo:** implica preservar el sentido histórico del individuo y al tiempo potencializar su capacidad de cambio” (J.Abello.R.Tirado.Cabrales.Amar., 2010).

Con esto, se observa de forma clarificadora, las diferentes situaciones que debe tomar en cuenta y/o por las que debe o puede transitar un directivo; las que tendrá que experimentar de manera positiva o negativa, de acuerdo a su oportuna implementación y acción de habilidades y prácticas orientadas a los resultados estratégicos empresariales.

Más aún si “Las habilidades analíticas y cuantitativas fuertes son importantes, pero no son suficientes. Los directivos exitosos deben ser capaces de trabajar efectivamente con la gente. Desafortunadamente, las habilidades interpersonales y directivas no siempre han sido una prioridad alta” (David.A.Whetten.KimS.Cameron, 2005).

También se puede anotar que: “Muchas de las teorías psicológicas entre las cuales destacamos los estudios de Piaget (Modelo de Desarrollo Cognitivo) y Ericsson (Modelos de estadios psicosociales) tienen mucho mérito puesto que han prescrito al respecto del comportamiento y el aprendizaje humano”.

“Sin embargo, las metas y contextos del desarrollo humano son más complejos, dinámicos y variables que estos puntos de vista tradicionales basados en definiciones específicas de los dominios o sugeridas por los estados finales” (Cabrales, 2014).

De lo anteriormente descrito y con el apoyo de literatura de expertos; se manifiesta de forma determinante que, para implementar acciones, programas, y las mejores prácticas directivas, el responsable de hacerlo; en este caso el directivo, deberá tomar en cuenta no únicamente sus conocimientos, habilidades y destrezas; sino que para mover a la acción y contar con el apoyo de sus subordinados en pos de objetivos y metas, debe analizar de forma integral el estado de situación y factores de influencia en los mismos, en sus capacidades, disposición y el entorno continuamente cambiante en general.

También como se ha investigado: “Desarrollar iniciativa creativa, trabajar en equipo, gestionar conflictos son competencias de un ejecutivo que gravitan alrededor de la capacidad de cambio personal. La clave está en luchar cada día por incorporar nuevos hábitos positivos en el trabajo”. (Cerón, 2014)

Por otra parte se tiene como un análisis más detallado lo planteado por Davis A. White de la Universidad de Brigham y Kim S. Cameron de la Universidad de Michigan, en la que tienen cierta similitud con lo planteado por Mintzberg; las destrezas se agrupan, para orientar acciones y prácticas directivas de acuerdo a:

- **Personales:** desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, solución analítica y creativa de problemas.
- **Interpersonales:** dirección, orientación y comunicación de apoyo; ganar poder e influencia; motivación a los demás, y manejo de conflictos.
- **Grupales:** se las identifica cuando se es líder o se participa en el grupo y son: facultamiento (empoderamiento) y delegación; formación de equipos efectivos, trabajo en equipo, y dirección hacia el cambio positivo.

Más aún como complemento y apoyo para los directivos también se anotan tres apoyos adicionales que se relacionan más con las actividades que realiza el directivo en cuanto a comunicación: realización de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y realización de juntas.

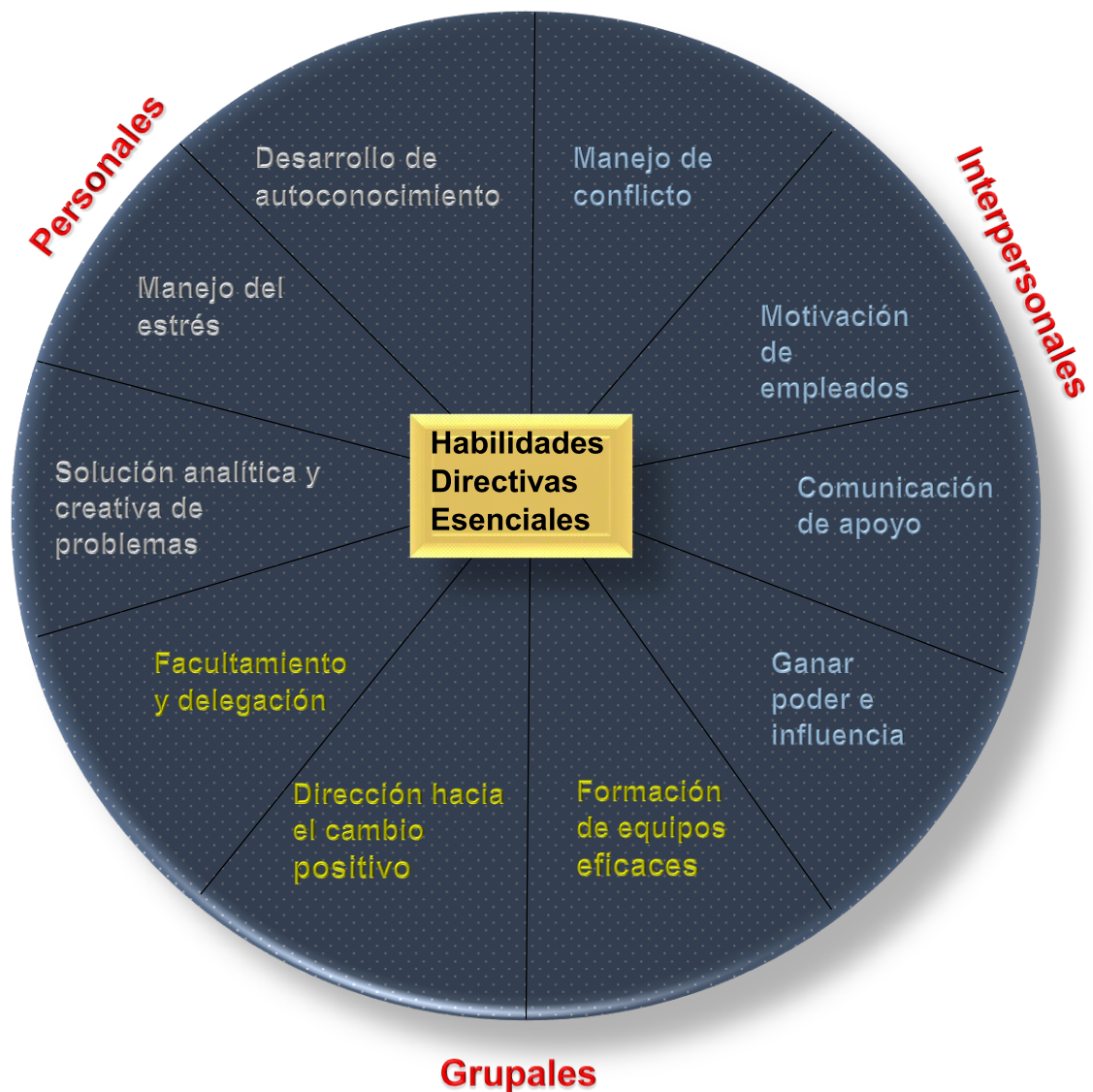


Gráfico No 2
Fuente: Autor E.H.

Muchos de los directivos tendrán que aplicarse en su desempeño, su forma de administrar o su forma de liderar, e inclusive se tendrán que observar (auto-observar) si la manera de conducirse (el directivo) está orientada hacia la tarea o si está orientado hacia la gente.

Por lo tanto cuando el directivo actúa, pone de manifiesto rasgos, destrezas y comportamientos, que los usan para interactuar con sus colaboradores o empleados, para

encausarlos hacia metas y objetivos planificados, que finalicen en resultados estratégicos positivos.

Aparte de ello una empresa consciente —es decir, la empresa que tiene conciencia del mundo interior y exterior— sería, en consecuencia, la empresa que toma en cuenta al cuerpo, la mente y el espíritu en el individuo, la cultura y la naturaleza.

En otras palabras, la empresa consciente tiene presente la manera en que las distintas formas de conciencia operan en los tres grandes mundos: **individuo, cultura y naturaleza**.

“Específicamente ésto significa que para lograr el liderazgo integral de una empresa, es necesario utilizar las herramientas que permiten recorrer con destreza los ámbitos de la individualidad, la cultura y el planeta”. (Kofman, 2012).

El proceso de **desarrollo de talento humano** es un trabajo continuo; partiendo de la respectiva evaluación de desempeño; la cual permite establecer acciones y prácticas de gerenciamiento, dirección y supervisión, con lo cual se pretende identificar y potenciar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente del talento humano con el que se cuenta.

De esta manera se puede obtener valiosa retroalimentación, que ayude a detectar necesidades de mejoramiento de capacitación, de mejoramiento de perfiles, reconocer potencialidades y capacidades que proyecten resultados estratégicos positivos.

Para el caso de buenas prácticas se hace mención como apoyo lo que aplica Nokia, que ha transparentado resultados positivos entre los que están: reflejar igualdad entre empleados, apertura a la gente y compartir nuevas ideas, selección y contratación selectiva, capacitación y desarrollo, participación e indemnización de los empleados (lo consideran clave para alcanzar los resultados organizacionales). Selección a base de habilidades y conocimientos técnicos que lo llaman “ajuste persona- puesto de trabajo”, como también lo hacen por la cultura “ajuste persona – organización).

Como cosa curiosa aplican una gestión de diversidad e inclusión de minorías; porque consideran que una fuerza laboral diversa; es decir diferentes nacionalidades, hombres y mujeres, etnias, contribuyen a la creatividad, a la innovación y al éxito.

Utilizan el intranet para capacitar, formar y desarrollar en línea. Utilizan entrenamiento personal a los empleados más experimentados; así como la promoción interna como mercado laboral interno.

Otro punto, pero no menos importante que aplica para obtener los resultados; es el determinar las prácticas de recursos humanos que afectan positivamente los comportamientos y actitudes como la selección y contratación selectiva, amplia capacitación y desarrollo, remuneración por desempeño (PRP), gestión del rendimiento (PM); evaluación, participación de los trabajadores y trabajo en equipo.

2.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Siguiendo con el análisis; al orientar los elementos estudiados hacia los resultados estratégicos de las organizaciones, se observa que la globalización, los avances tecnológicos y con ellos el constante cambio son los que han impulsado la transformación, la adaptación a este cambio e inclusive la supervivencia de las organizaciones en el mercado.

Aquí nuevamente hacemos uso de conceptos importantes aplicables a la variable en estudio en la presente e investigación.

RESULTADO:

Se puede decir que es el corolario, la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso. Es también el efecto de un hecho, operación o razonamiento.

Es la información conseguida después de una operación o investigación. O se lo puede definir como el rendimiento que da una cosa.

Para el trabajo bien se puede aplicar que luego de hacer análisis y trabajar y practicar con las variables se producirá un efecto, que dará como finalización de la investigación un resultado.

ESTRATEGIA:

En la interrelación de variables, y a través de toda la investigación se aplica y trabaja con estrategias que permitan llegar a los objetivos planteados; así como en la empresa en cuestión se

analizará si dichas estrategias han dado lugar a resultados positivos, alineadas con las estrategias estratégicas globales de la empresa.

-La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**”, “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Ansoff que concibe a la estrategia como “un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados; la entiende como “una regla para tomar decisiones, un hilo conductor con cuatro componentes: 1) el **alcance del producto/mercado** (los productos que ofrece la empresa y los mercados en que opera); 2) el **vector de crecimiento** (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); 3) la **ventaja competitiva** (las propiedades particulares del producto individual - mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores); y 4) la **sinergia** (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si opera cada una por su cuenta)”

Según Chandler (2005) la estrategia es concebida como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

A su vez, Chiavenato (2008) nos menciona que la estrategia: se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno. Nos dice, que la estrategia casi siempre significa cambio organizado.

Andrews (2005) quien señala que “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

Es el conjunto de operaciones de alta dirección que pretende la conducción efectiva de determinados elementos (grupos, instituciones, etc.) que determinarán su desarrollo frente a eventos y/o circunstancias específicas.

Es también el modo o sistema de dirigir un asunto para lograr un fin. O la serie de acciones encaminadas hacia un fin político o económico.

Por su parte, Tabatoni y Jarioun (1975, citado en Navas & Guerras, 1996) definen a la estrategia como “El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”.

Como conclusión se puede anotar que la estrategia indica, entonces, qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS:

Se concluye que los resultados estratégicos, en el caso de Mildeportes S.A., serán una medida de la modificación o cambios que ha experimentado la empresa en un período de tiempo determinado, como efecto de su actividad.

Es decir, es la consecuencia positiva o negativa generada por el uso de los recursos de la institución; sean éstos recursos financieros, físicos y materiales, talento humano, mercadológicos, administrativos, puestos al servicio de metas y objetivos empresariales.

Entonces se pone de manifiesto que la gestión, el trabajo de las personas y su desempeño, marca la diferencia en gran medida al administrar estos cambios y los consecuentes resultados favorables.

El papel que juega el talento humano en las empresas en general, en estos procesos y en los resultados exitosos se centra en competencias, actitud, desempeño; pero deben ser debidamente apoyados por los directivos (actualmente en las instituciones con déficit de apoyo) que manifiestan falta de visión, falta de interés en sus colaboradores, no generan equipos de trabajo efectivos o ambientes de esfuerzo común frente a seguir estrategias y la visión hacia los resultados.

Los directivos tienen que mostrar interés e importancia en los procesos, sentido de urgencia de implementación para no rezagarse, apoyar los cambios en la cultura organizacional, planear técnicas para contrarrestar la resistencia a dichos cambios.

Muchos de los resultados exitosos de las empresas se han basado en el fortalecimiento, desarrollo y gestión efectiva del talento humano, optimizando su desempeño, optimización de procesos, e inclusive la imagen proyectada en su industria con el employer brand, con un claro direccionamiento del aprendizaje, ya que como dicen los autores “Es así que el aprendizaje distribuido es más efectivo que el aprendizaje masivo” (Bohlander.Snell, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Tomando en consideración que el cambio genera resistencia; los directivos deben prever dicha resistencia y su impacto en los resultados, contemplando obstáculos personales y organizacionales. Entonces para optimizar la consecución de los resultados estratégicos empresariales, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

» **Preparar a las personas con anterioridad al proceso de cambio.** Ya que si los ajustes son realizados por sorpresa genera desconfianza.

» **Se requiere de tiempo para motivarse,** adaptarse y comprometerse con el cambio. Si los gerentes quieren resultados rápidos sin darse cuenta de este proceso, generan gente que se transforma en obstáculo y no en aliado estratégico.

» **Trabajar en objetivos claros,** medibles, cuantificables en términos de resultados y de impacto en los mismos de manera clara y oportuna para motivar al grupo.

» **Comunicar y retroalimentar el proceso constantemente.** Cuando los colaboradores cuentan con la información debida, tienen más compromiso con los cambios y los resultados.

» **Ser claro y transparente en lo que se quiere,** así también como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores, cuando se tenga que tomar decisiones radicales a causa de ajustes en pos de los resultados.

Tradicionalmente, las organizaciones dependen de la función de recursos humanos en la gestión de los servicios de empleados y de relacionados con el trabajo, tales como reclutamiento, selección, nómina, beneficios, relaciones laborales y asuntos legales. “El papel estratégico en el aprovechamiento de las habilidades relacionados con los empleados, habilidades y conocimientos, como una fuente de ventaja competitiva, sigue siendo una meta aspiracional para muchos departamentos de recursos humanos” (Alagaraja, 2013).

“Pocos altos ejecutivos perciben un valor significativo y el papel de la función de recursos humanos en el desarrollo de miembros de la organización” (Barney & Wright, 1998).

Hay que tomar mucho en cuenta lo que dicen algunos autores acerca del tema que se está tratando; ya que aquello ayuda a identificar falencias, omisiones y puntos de aprendizaje que permiten optimizar las competencias y prácticas directivas que puedan ser adaptados a entornos empresariales, para trazar estrategias hacia el logro de resultados como se detalla a continuación:

“Aunque la investigación ha establecido que un alto nivel de inversión en las prácticas y sistemas de recursos humanos influye en los resultados a nivel de organización, tales como la

productividad del trabajo, la rotación, la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, y la calidad (Bae y Lawler, 2000; Collins & Clark, 2003; Huselid, 1995 ; Huselid, Jackson, y Schuler, 1997; Lam & White, 1998), las empresas siguen centrándose en otras funciones de la organización para lograr los objetivos corporativos. Sin embargo, el impacto de los recursos humanos en las organizaciones es un área que atrae cada vez mayor interés por parte de académicos y profesionales” (Alagaraja, 2013).

Actualmente hay discusiones sobre la contribución de las competencias y prácticas directivas enfocadas tanto en el desarrollo del recurso humano (HRD) como en la gestión del recurso humano (HRM) “Ambos campos han establecido los recursos humanos como una función importante en las organizaciones. Sin embargo, no están de acuerdo sobre la definición; el papel de los recursos humanos en las organizaciones y cómo estudiar ese papel” (HRD.Review, 2013)

Otros investigadores; tal es el caso de (Bowen y Ostroff, 2004. Lengnick-Hall et al, 2009); examinan el tema desde diferentes puntos de vista; desde el efecto de un conjunto individual o combinado de prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional (OP), y el otro subraya el impacto de los recursos humanos como un sistema en el OP. O como también se subraya que:

“La evaluación de la gestión de recursos humanos se entiende en términos de la fuerza de la práctica y su efecto sobre la OP. La distinción en el estudio individual o conjuntos de prácticas de gestión de recursos humanos y OP es importante ya que pone de relieve las relaciones de forma y apoyo entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizacionales” (Lengnick-Hall et al., 2009).

“Una perspectiva relacionada ha enmarcado firmemente el sistema de HRM, vinculado con el desempeño, como un proceso a través del cual un conjunto de variables que intervienen, son generalmente alineadas de manera de asegurar que el sistema de gestión de recursos humanos sea una fuente de ventaja competitiva”. (Alagaraja, 2013)

Por ejemplo, (Becker y Gerhart, 1996); (Wright, McMahan, y McWilliams, 1994). (Wright y Snell 1998), han vinculado prácticas de GRH (HRM, según otros autores en inglés) a la estrategia, mediante la demostración de un caso de "ajuste" sustentado en las prácticas de gestión de recursos humanos con la estrategia de la empresa. Dichas prácticas de GRH alineadas estrechamente con la estrategia de la organización, obtuvieron resultados financieros superiores.

“El supuesto subyacente de gestión de recursos humanos, sugiere que el campo de los valores del paradigma gerencial, en el que las políticas de recursos humanos, las prácticas y los sistemas, están diseñados para mejorar el desempeño organizacional e individual. Por tanto, las inversiones en capital humano benefician el desempeño de la organización”. (Alagaraja, 2013).

También Ansoff (1997, p. 259) plantea que: “La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno”. (Castro, 2010). La **Matriz de Ansoff**, llamada también Matriz de Mercado/Producto (vector de crecimiento), sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades estratégicas de negocio de una organización (UEN). Presenta cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos, con los mercados existentes y los nuevos.

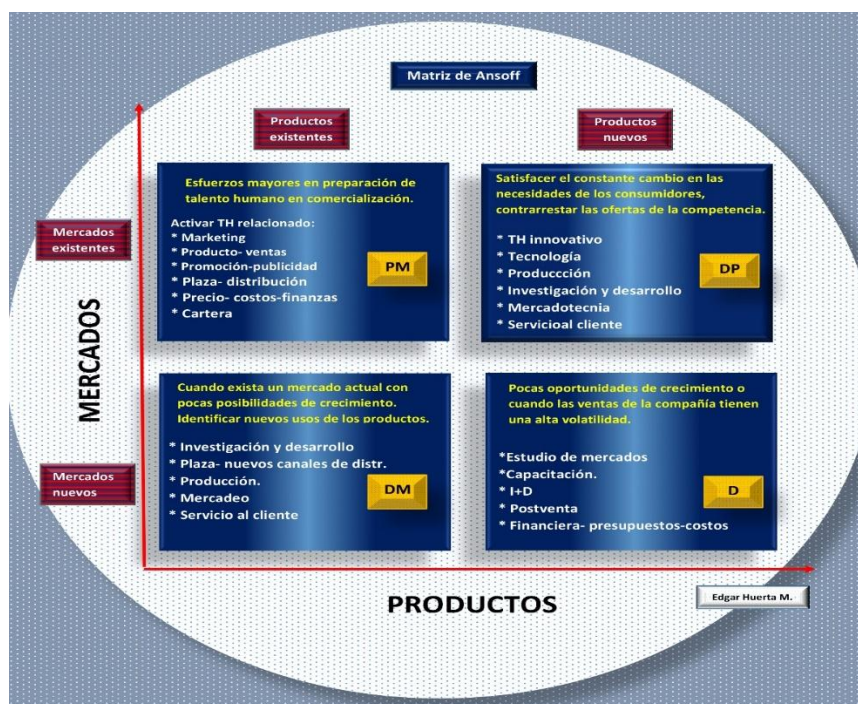


Gráfico No 3
PM: Penetración de mercado; DP: Desarrollo de producto
DM: Desarrollo de mercado; D: Diversificación
Fuente: Autor E.H.

Siendo las 4 opciones: posicionando las mismas según el estratégico o factores que lo definen.

- 1) Penetración de mercado:** se está tratando de vender más de lo mismo a las mismas personas.

- 2) **Desarrollo de producto:** se está vendiendo más productos a las mismas personas.
- 3) **Desarrollo de mercado:** se está tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas.
- 4) **Diversificación:** se está tratando de vender productos o servicios completamente diferentes y apuntando a clientes en mercados desconocidos.

Por otro lado se debe tomar mucho énfasis en que se han realizado muchas investigaciones; pero no se clarifica la influencia del desarrollo de los recursos humanos (HRD) y la gestión de los recursos humanos (HRM) y su relación de los resultados operacionales (OP).

En muchas empresas se ha dado un enfoque directo hacia el mercado; aplicando todas las estrategias que a ello atañe, manejando las fortalezas y debilidades de las instituciones, con el fin de adaptarse a las condiciones dictadas por el mismo y su constante cambio; trabajando en aprovechar las oportunidades; así como evadir las amenazas que presenta el entorno.

Por eso se debe tomar en cuenta lo investigado por Jaworski y Kohli (1993) “cuanto mayor sea el nivel de orientación al mercado de una organización, mayor será el rendimiento global de la organización con un rendimiento expresado en términos de aumento de la rentabilidad de la inversión, los beneficios, las ventas y la cuota de mercado”. Sin embargo es notable que en un estudio empírico más tarde revisaron su modelo de las consecuencias de la orientación al mercado de distinguir entre medidas objetivas y subjetivas de rendimiento.

Podemos observar para la presente investigación que hay diferentes criterios en cuanto a qué influye en los resultados estratégicos de las organizaciones; tomando en cuenta que impacta también el lugar, el sitio, cuándo y dónde se aplica las competencias y prácticas directivas; inclusive depende de la cultura en la que se desenvuelve la empresa, la idiosincrasia de los empleados, su comportamiento y cómo éstos reaccionan y aportan generando valor. Y a manera general el entorno interno y externo en las que realizan sus actividades día a día.

A manera de directriz general y como medio de comparación y apoyo a la investigación; se anota nuevamente, lo que ha logrado la multinacional NOKIA (paper Human Resource Management and Performance: Adding Value through People- 2010) y como modelo de gestión de recursos humanos, relacionado con el rendimiento y a la adición de valor a través de la gente.

La cadena de valor de los recursos humanos en esta prestigiosa empresa; muestra resultados satisfactorios en diversas facetas como son la de determinar su ventaja competitiva y hacerla sostenible, determinar los factores críticos de éxito en la productividad, calidad de servicio, flexibilidad, innovación, imagen social. Otro de los puntos a destacar, está el saber determinar las actitudes de los empleados, comportamientos y factores cognitivos que afectan positivamente a dichos factores críticos de éxito, como la motivación, satisfacción general en el trabajo, alto compromiso organizacional.

Continuando con el análisis de resultados estratégicos en las empresas; podemos decir que el contingente de directivos debidamente preparados con competencias y adecuadas prácticas genera confianza y mayores posibilidades de alcanzarlos. “La investigación realizada por Dun and Bradstreet en 2001, por su parte mostró que la incompetencia gerencial, especialmente en el campo de la gestión de recursos humanos, es la principal causa de fallas en firmas“ (SmallBusinessEconomics, 2006)

Muchas investigaciones y artículos publicados en varios países ((Fey et al., 2000; Invitado et al, 2003; Hoque, 1999; Huselid, 1995; Liouville y Bayad., 1998; Ramsay et al, 2000); han demostrado que existen y aparecen algunas variables intermedias, cuando se relacionan la gestión de recursos humanos y los resultados “Ejemplos de estas variables intermedias son la rotación voluntaria o absentismo (conducta de empleados), el compromiso o la satisfacción (actitudes de empleados) y la calidad o la productividad (rendimiento de los empleados)” (SmallBusinessEconomics, 2006).

Por otro lado se debe tomar en cuenta las áreas de mayor influencia en los resultados estratégicos: (1) los **resultados conductuales** (rotación voluntaria); (2) **el rendimiento de los empleados** (productividad del trabajo y rendimiento financiero) (3) mayor **nivel de desempeño de la empresa**.

O como se destaca en otro estudio: “La literatura HRM revela las siguientes medidas OP utilizados con mayor frecuencia: la productividad de la organización y el empleado, medida de percepción de desempeño de la organización y de mercado, el volumen de negocios de la organización, el desempeño financiero corporativo, rentabilidad, crecimiento de las ventas y de calidad”. (Lloyd C. Harris*, Emmanuel Ogbonna, 2001).

Al no existir una conducción directiva con competencias y prácticas adecuadas, se incrementa la rotación con sus correspondientes costos de capacitación, costos de reposición, horas extras, etc....En cuanto al rendimiento de los empleados se debe tomar muy en cuenta los resultados en liquidez, solvencia y rentabilidad, para en el largo plazo estructurar una empresa estable, competitiva y con alto índice de supervivencia.

Es necesario establecer que muchas de las competencias y prácticas directivas, deben ser implementadas en sendas empresas o instituciones, con el concienzudo análisis y estudio respectivo, con el fin de encontrar el modelo que se adapte de la mejor manera a las condiciones y características del propio entorno, que dirija a dicha empresa a conseguir los mejores resultados estratégicos.

Esto es lo que particularmente se ha descrito como parte esencial de la presente investigación como aporte y perspectiva a la trayectoria futura de la empresa objeto del estudio Mildeportes S.A.

Para optimizar el alcance de los resultados estratégicos, se debe tomar en cuenta los niveles de análisis de liderazgo, que están intrínsecamente actuando en todas las decisiones de los mandos directivos.

Una forma útil de clasificar y descubrirlos es mediante la clasificación de (R.Lussier & C.Achua, 2004) :

■ **Nivel de análisis individual:** “se concentra en el líder y su relación con cada uno de sus seguidores”. Dicho nivel se denomina **diádico**”.

■ **Nivel de análisis grupal:** “se concentra en la relación entre el líder y los seguidores en conjunto”. Se le llama **proceso grupal**.

■ **Nivel de análisis organizacional:** “se concentra en la organización”. Se le conoce como **proceso organizacional**.

Lo anterior debido a que casi todas las teorías de liderazgo están formuladas en términos de procesos, en cada uno de los niveles.

En forma general se debe también tomar en cuenta de forma lógica y constructiva, que la función del directivo, “jefe”; es influir y fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente con el logro exitoso de los objetivos; comunicar adecuadamente, vigilar la forma en que se relacionan sus colaboradores, apoyando, orientando, y generando participación en los miembros del grupo.

Sin embargo es indispensable racionalizar en el sentido de que muchas; sino todas las teorías hay que adaptarlas o como en muchos escenarios los llaman tropicalizarlas; es decir hacer uso de las mismas en la medida que se acomoden al entorno, a los recursos de que se dispone; para lograr la deseada y positiva transformación que oriente hacia resultados.

En lo leído; todos los autores hacen hincapié en que el jefe, directivo, líder, etc...; debe disponer de muchas cualidades, habilidades, acciones; para que su influencia y la interrelación entre directivos y colaboradores, se de en un marco de comunicación de ideas; que sean aceptadas, motivantes; que llevadas a la práctica generen cambios positivos, en pos de los resultados estratégicos de las instituciones.

2.2.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MILDEPORTES S.A.

La empresa Mildeportes S.A. es una empresa de nexos y actividades externas e internas. Tiene oficinas a nivel nacional. Sus oficinas principales están en la ciudad de Quito; forma parte de un grupo fuerte y grande del Ecuador; con presencia nacional e internacional. Su giro de negocio tiene principalmente mucha relación con la actividad deportiva. En poco tiempo se ha posicionado, entre las mejores empresas en el país.

Mildeportes S.A. es una empresa privada parte del grupo Marathon Sports, constituida desde el 2007, creada con la finalidad de distribuir marcas deportivas posicionándolas en el mercado ecuatoriano y manteniendo una independencia estratégica con el grupo. Las marcas distribuidas por Mildeportes S.A. son entre otras: Jansport, Speedo, Babolat, Head, Penn, Prince, Ektelon, Wilson, Mikasa.

Mildeportes S.A. cuenta con distribuidores en las siguientes plazas a nivel nacional: Quito, Cayambe, Guayaquil, Cuenca, Atuntaqui, Buena Fe, Cotacachi, Esmeraldas, Ibarra, La Maná, Otavalo, Quevedo, Quinindé, Santo Domingo, San Gabriel, Tulcán, Amaguaña, Ambato, Baños, Coca, Conocoto, Cumbayá, Guaranda, La Joya de los Sachas, Lago Agrio, Latacunga, Macas, Machachi, Nayón, Pelileo, Puéllaro, El Puyo, Quero, Riobamba, San Cristóbal, Sangolquí, Santa

Cruz, Tena, Tumbaco, Babahoyo, Daule, La Libertad, La Troncal, Manta, Milagro, Naranjal, Ponce Enríquez, Portoviejo, Ventanas, Azoguez, Cañar, Catamayo, Gualaceo, Huaquillas, Loja, Machala, Paute, Santa Rosa, Yantzaza, Zamora, Zaruma.

La Misión, Visión y Valores de Mildeportes S.A. parte muy importante en cualquier institución y particularmente en su planificación estratégica, para el logro y consecución de metas y objetivos con resultados positivos; fueron creados en consenso con todo el personal en un proceso en el que participaron la mayoría de colaboradores y trabajadores de la empresa, aportando sus ideas y comentarios: Proceso que dio como resultado los siguientes enunciados:

2.2.4.1 MISIÓN:

Ser una empresa comercializadora de marcas deportivas
Que brinda una atención personalizada y un servicio de excelencia.

2.2.4.2 VISIÓN:

Aportar a la sociedad siendo líderes en la comercialización de productos deportivos.

2.2.4.3 VALORES:

Responsabilidad.

Honestidad.

Solidaridad.

Perseverancia

ORGANIGRAMA

A continuación la representación gráfica de la estructura de Mildeportes S.A., en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas.

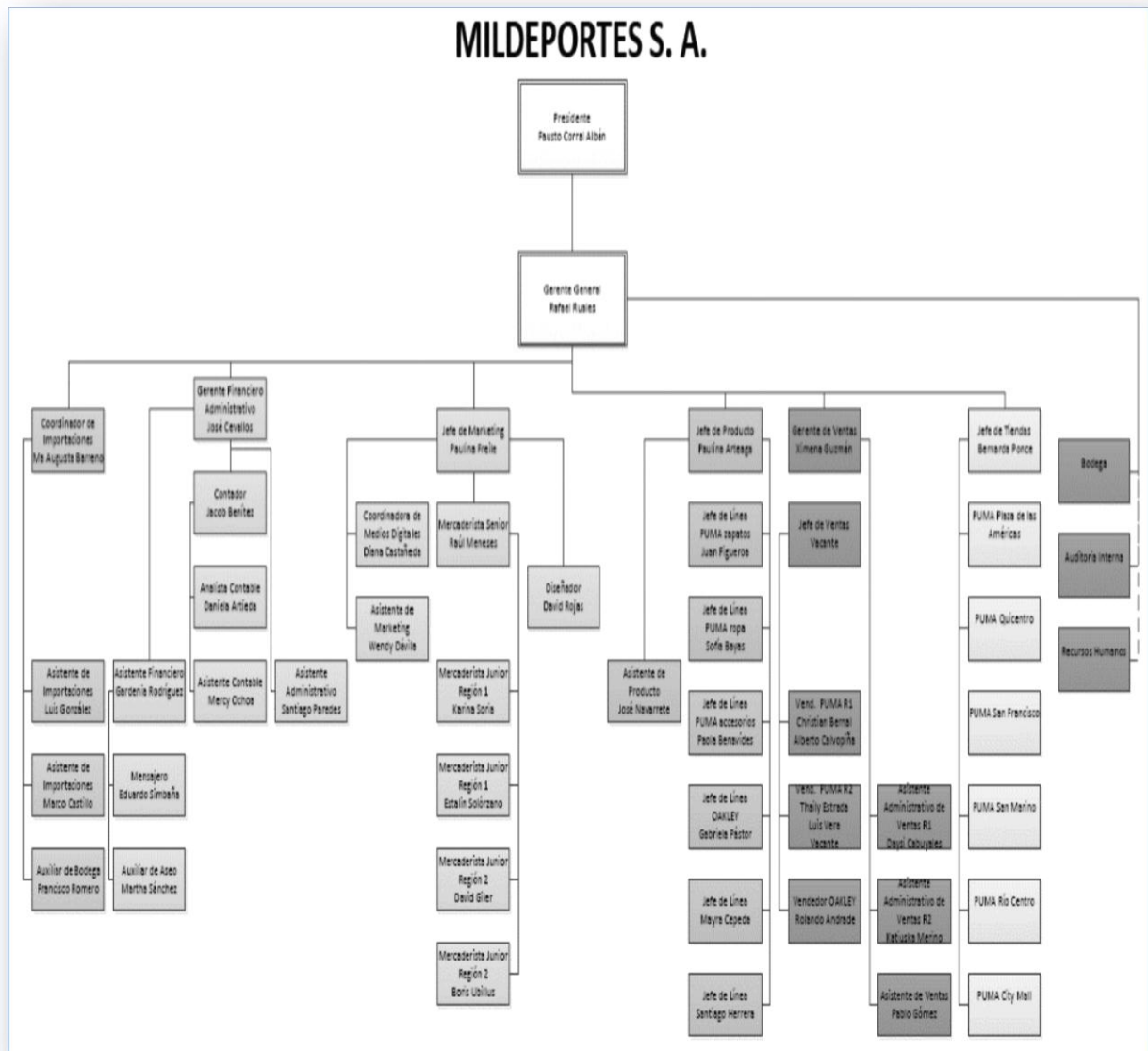


Gráfico No 4
Fuente: La empresa

El objetivo principal de Mildeportes S.A., es posicionar a las marcas deportivas de acuerdo a los lineamientos internacionales, distribuyéndolas a nivel nacional.

Actualmente cubren el 74% del mercado nacional.

CAPÍTULO 3

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

METODOLOGÍA

Para describir el tipo o tipo de metodologías y su diseño para el caso de la investigación, motivo del presente trabajo aplicado a la empresa Mildeportes S.A., se va a direccionar de lo general a lo particular; por ello se empieza por analizar conceptos que ayuden a identificar y filtrar la información de la que se dispone; así como la obtenida con las diferentes herramientas y métodos utilizados en relación con los objetivos planteados.

La Metodología, (del griego $\mu\epsilon\tau\eta$ meta "más allá", $\omicron\delta\omega\varsigma$ odòs "camino" y $\lambda\omicron\gamma\omicron\varsigma$ logos traduce 'ciencia, estudio, tratado). Hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica. Se la conoce, o se la define como ciencia del método.

También a la metodología de la investigación se la puede definir como el camino que orienta la manera en que se va a enfocar una investigación y la forma en que se va a recolectar, analizar y clasificar los datos, con el objetivo de que los resultados obtenidos tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia científica.

Entonces los conceptos que permiten establecer el tipo de investigación son:

3.1.1 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Es aquella que mide variables en función de una magnitud, extensión o cantidad determinada. Otro concepto dice que es la que permite la enumeración y la medición, que son consideradas como condición necesaria. La medición debe ser sometida a los criterios de confiabilidad y de validez.

Por otro lado, busca reproducir numéricamente las relaciones que se dan entre los objetos y los fenómenos. Se les relaciona con los diseños o investigaciones denominadas "tradicionales o convencionales", es decir, experimentales, encuestas o cuasi-experimentales, etc.

Además hace uso del análisis estadístico, descripción de tendencias, comparación de grupos o relación entre variables.

Entonces se verifica que las características enunciadas se apegan a las que corresponden a la investigación que se han planteado; por tanto se reafirma que dicha investigación es de tipo cuantitativo.

Para definirla aún más:

3.1.2 CUANTITATIVA DESCRIPTIVA

La investigación cuantitativa-descriptiva es aquella que mide conceptos, define variables, considera a un fenómeno y sus componentes. Que es lo que se ha venido realizando en el presente trabajo; desde el momento de establecer variables y operacionalizarlas.

3.1.3 CUANTITATIVA CORRELACIONAL

Profundizando aún más en el tipo de investigación, se describe a la investigación cuantitativa-descriptiva que es aquella que ofrece predicciones, explica la relación entre variables, cuantifica relaciones entre variables.

Con este concepto se aclara todavía más el tipo de investigación; ya que existe correlación entre las variables planteadas, y las cuantifica.

3.1.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Es de tipo cuantitativo de diseño transversal, permite obtener una descripción exacta del fenómeno que se está estudiando, trabaja con tamaños de muestras representativos de la población, por lo que permite establecer conclusiones del fenómeno que se está estudiando e inferirlas a la población.

Esto es lo que se hace al calcular el tamaño de la muestra y aplicarla en los instrumentos diseñados correspondientes, para luego obtener resultados que serán analizados.

3.1.5 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Es de tipo cuantitativo, permite obtener una explicación de la relación causa-efecto entre las variables estudiadas. Trabaja con tamaños de muestras representativos de la población, por lo que permite establecer conclusiones del fenómeno que se está estudiando e inferirlas a la población.

También la investigación está dentro del marco de este tipo, ya que con las variables establecidas se producen la relación de causa y efecto.

Analizando todos los conceptos se concluye que la investigación a realizar es de tipo **cuantitativo, descriptivo, explicativo, correlacional**; además de apoyarse en investigación “in situ” o en el campo.

3.1.6 MODELO DE CÁLCULO DE MUESTRA

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

La fórmula de cálculo es:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

N: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

E: es el error muestra deseado. El error muestra es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

Entonces :

$$n = \frac{(2)(2)*0.5*0.5* 43}{(0.05)(0.05)*(42)+(2)(2)*(0.5)(0.5)} = 38.914$$

$$n = 39$$

Para la población en la que se ejecutará la investigación, se tomará en cuenta la totalidad del conjunto de personas-colaboradores que trabajan en la empresa Mildeportes S.A en Quito-Ecuador; ya que éstos reúnen las características objeto de la investigación.

Para el presente trabajo, se debe tomar en cuenta que una investigación nace de una idea; y como tal hay que buscar la manera de plasmarla de una manera más tangible, que nos lleve a aproximar a una realidad mediante un sinnúmero de procesos, planteamientos más precisos y estructurados; que permita el conocimiento inherente; así como análisis y conclusiones coherentes con los resultados, que permitan ubicar el campo de conocimiento de dicha idea.

Por ello debemos anotar lo que dicen (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997) ; “Una buena investigación debe ser novedosa, lo que puede lograrse ya sea tratando un tema no estudiado, profundizando en uno poco o medianamente conocido o dándole un enfoque diferente o innovador a un problema aunque ya haya sido examinado repetidamente; por ejemplo, la familia es un tema muy estudiado; sin embargo, si alguien la analiza desde una perspectiva diferente, le está dando a su investigación un enfoque novedoso”.

En el caso de la presente investigación, la posibilidad o no de generar impacto en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.; al tener o no tener competencias apropiadas por parte de directivos; y la consecuente aplicación de buenas o malas prácticas directivas con sus colaboradores, llevará a un desarrollo muy interesante de directrices que permitirá no únicamente a la mencionada empresa, sino más bien a todas, el contar con una alternativa de comparación, análisis, parámetros y conclusiones aplicables a cualquier institución.

Uno de los problemas a solucionar en el inicio del presente proceso de investigación; una vez que ya fueron establecidos los objetivos y por tanto se deriva en una hipótesis; es saber determinar en forma clara y objetiva; además de considerar la operatividad de los parámetros o elementos que producen efectos y consecuentemente, cuáles son sus causas de origen; entonces se obtienen cuáles son las variables independientes y cuáles son las variables dependientes; además de otras variables que intervienen en la investigación y que deben ser controladas o incluidas como otras causas.

Por ello se ha determinado en el presente estudio, la utilización de 3 variables, derivadas de sendos objetivos; las mismas que son dos variables independientes y una variable dependiente; nominadas de la siguiente manera:

Competencias Directivas: Variable Independiente 1 (**VI 1**);

Prácticas Directivas: Variable Independiente 2 (**VI 2**)

Resultados Estratégicos: Variable Dependiente (**VD**);

De las cuales hay diferentes clasificaciones definidas por sub-variables de trascendental importancia, en cada desarrollo metodológico, de los respectivos objetivos planteados.

Como aporte a una mejor comprensión de lo descrito; se ha diseñado un **modelo gráfico** (gráfico No5), que sirve como directriz de la metodología a seguir en la operacionalización de las variables en particular y de la presente investigación en general; lo que facilita su seguimiento y verificación con un orden claro y establecido.



Gráfico No 5
L: liderazgo A: administración
Fuente: Autor E.H.

El uso de este “**modelo gráfico**”, nos ayuda a comprender de mejor manera la metodología y el camino a seguir en el funcionamiento del sistema o los sistemas y las interacciones de los componentes en la presente investigación; presentándolo como un boceto que representa una realidad de dichos componentes, tratándola de representar de una manera que tenga cierto grado de precisión, completa y de una manera didáctica.

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES Y SUBVARIABLES

Para clarificar lo que se quiere proyectar para el correspondiente análisis, se escribe uno de los conceptos de variable el mismo que se puede definir como toda aquella característica o cualidad que identifica a una realidad y que se puede medir, controlar y estudiar mediante un proceso de investigación.

Así mismo se identifica que es cada una de ellas.

Entonces:

La **variable independiente** es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio.

En una investigación, se conoce generalmente al inicio del proceso, cuales son las variables independientes; con el fin de orientar la misma; caso contrario no se sabe que medir y que se va a obtener.

La **variable dependiente** es, aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que se investiga. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. Las variables dependientes son generalmente las que se crean como resultado del estudio o experimento.

Otros estudiosos para describir el trabajo o accionar de la interrelación entre estas dos denominaciones; y para el presente caso de investigación en la empresa Mildeportes S.A.; se anota que la variable independiente también se la conoce como variable explicativa; mientras que a la variable dependiente se la conoce como variable explicada.

Esto significa que las variaciones en la variable independiente generalmente repercutirán en variaciones en la variable dependiente.

En la elaboración de los instrumentos; se realizaron consultas; se revisó bibliografía; así también como posteriormente se somete a varios criterios para optimizar los elementos adecuados que permitan direccionar la metodología hacia el cumplimiento de los objetivos planteados; cuyos resultados permitan establecer competencias como indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo; en este caso de los directivos; constituyéndose necesario analizar dimensiones y clasificaciones que son muy interesantes y que permiten profundizar de una manera muy ilustrativa, didáctica y significativa en el tema de gestión del talento humano.

Tal es el caso de la asignada como de **clan**: que considera: comunicar con apoyo; formación de equipos y trabajo en equipo, empoderamiento.

De **adhocracia** que considera: solución creativa de problemas, dirección hacia el cambio positivo, promoción de la innovación.

De **jerarquía**: manejo del estrés personal, manejo del tiempo, mantener autoconocimiento, resolución analítica de problemas.

De **mercado** como: motivación de los demás, obtención de poder e influencia, manejo de conflictos. Todas las anteriores configuran la primera variable independiente denominada competencias directivas.

Como segunda variable y con las mismas características de la primera, se establece un conjunto de pautas de conducta, prácticas y parámetros psicosociológicos, procesos de información y de decisión, etc., característicos de la función directiva de una empresa u organización, que capacita a los directivos para aplicarlos como prácticas; con la intención de alcanzar los objetivos empresariales; clasificadas como:

Grupales, personales e interpersonales que coinciden de una u otra manera con divisiones y características mencionadas por varios autores y estudiosos del tema.

Entonces la segunda variable se refiere a la aplicación de las competencias en prácticas directivas que es la segunda variable independiente; caracterizadas también por pertenecer a prácticas de liderazgo, así como también prácticas de administración.

Luego del análisis de las variables independientes y resultado del planteamiento del tema de la presente investigación, se determina como variable dependiente los resultados estratégicos; es decir los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, utilizando competencias, prácticas y acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión; como resultados de ventas, ventaja competitiva, participación de mercado, crecimiento, productividad, rendimiento financiero, estabilidad, supervivencia, entre otras ; las mismas que permitirán obtener parámetros factibles de ser medidos.

A continuación se puede verificar lo descrito en las tablas diseñadas; en las que se observa claramente las relaciones e interrelaciones entre variables descritas y definidas, subvariables, conceptos, definiciones y los elementos derivados que dan una directriz del método que se sigue.

Operacionalización de Variables									
Tipos de Variable	Definición	Subvariables	Definición	Competencias	Definición	Indicadores	Pregunta / Ítem	Opción de respuesta	
Competencias Directivas Variable Independiente 1 (VI 1)	Las competencias son indicadores de conductas o conductas observables que se presuponan necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo	De Clan (L)	Son aquellas habilidades requeridas para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar otras relaciones.	Comunicar con apoyo	Competencia para escuchar, entender y valorar empíricamente información, ideas y opiniones, con ferretilidad efectiva.	No. de comunicaciones válidas como efectiva / comunicación en la empresa es abierta y efectiva?	1.-¿Considera que la comunicación en la empresa es abierta y efectiva?	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	
				Formación de equipos y trabajo en equipo	Reconocer e identificar las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo para lograr resultados y optimizar rendimientos.	Medición del nivel de desempeño por equipo	2.-¿Se toma en cuenta las contribuciones de los miembros de un equipo?		
		De Adhocracia (L)	Destrezas requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio.	Empoderamiento	Capacidad de delegar o facilitar para cumplir con lo encomendado.	No. de tareas efectivas realizadas	3.-¿Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad?		3.-¿Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad?
				Solución creativa de problemas	Habilidad para utilizar un esquema organizado, usando técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo; con vista al logro de resultados innovadores y útiles.	No. de nuevas soluciones	4.-¿Considera que los problemas se los resuelve de manera adecuada y creativa?		4.-¿Considera que los problemas se los resuelve de manera adecuada y creativa?
				Dirección hacia el cambio positivo	Habilidad de movilizar las capacidades de los demás para lograr un cambio positivo.	Nivel de cambio positivo	5.-¿Los cambios que se realizan contribuyen positivamente?		5.-¿Los cambios que se realizan contribuyen positivamente?
				Promoción de la innovación	Realizar , crear tareas nuevas e interesantes, con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.	% de procesos y proyectos nuevos	6.-¿Los procesos que tiene la empresa las considera que ayudan a innovar?		6.-¿Los procesos que tiene la empresa las considera que ayudan a innovar?
				Manejo del estrés personal	Capacidad de reconocer la presencia del estrés en su vida. Tomar medidas adecuadas para manejarlo para evitar su mala influencia.	Nivel de agotamiento	7.-¿Se siente estresado por la carga de trabajo?		7.-¿Se siente estresado por la carga de trabajo?
				Manejo del tiempo	Minimizar el tiempo de actividades ; organización del desarrollo de las tareas. Establecer con criterios, prioridades a la hora de ejecutar sequencias, planificar estrategias.	No. de horas utilizadas en la consecución de tareas	8.-¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?		8.-¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?
				Mantener un nivel constante	Capacidad de reflexión (y su resultado) por la cual se adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características.	Nivel de tolerancia	9.- ¿Considera que su actitud es de una persona tolerante?		9.- ¿Considera que su actitud es de una persona tolerante?
				Resolución analítica de problemas	Capacidad del directivo para solucionar en tiempo adecuado y en secuencia correcta.	No. de problemas resueltos eficazmente / No de problemas reales	10.-¿Los problemas se resuelven de una manera pronta y adecuada?		10.-¿Los problemas se resuelven de una manera pronta y adecuada?
De Mercado (A)	Competencias que se requiere para competir efectivamente y administrar las relaciones externas.	Motivación de los demás	Generar en los miembros la necesidad de logro y el deseo voluntario de contribuir con el equipo. Orientación de esfuerzos hacia la consecución de objetivos.	Nivel de motivación	11.- ¿Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?	11.- ¿Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?			
		Obtención de poder e influencia	Conjuntar de habilidades, estrategias y tácticas que le permitan ganar poder utilizando también la flexibilidad, la visibilidad y la relevancia.	Nivel de influencia y poder	12.-¿ Cree que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionarían?	12.-¿ Cree que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionarían?			
		Manejo de conflictos	Resolver diferencias, plantear soluciones con justicia, centrarse en los intereses comunes. Evitar la manipulación y la parcialidad de los intereses personales. Conciliar y mediar de manera equitativa para las partes.	No. de conflictos resueltos eficazmente / No de conflictos reales	13.-¿ Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa y sin manipulación?	13.-¿ Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa y sin manipulación?			

Tabla No 1
Fuente: Autor E.H.

Variable VI 1

Operacionalización de Variables				Operacionalización de Variables			
Tipos de variables	Definición	Subvariables	Definición	Clasificación	No de P.	Pregunta /Item	Opción de respuesta
Prácticas Directivas Variable Independiente 2 (VI 2)	Conjunto de pautas de conducta, prácticas y parámetros psicocológicos, procesos de información y de decisión, etc., característicos de la función directiva de una empresa u organización.	PERSONALES	Es el accionar dentro de un conglomerado social, que tiene una estructura determinada; haciendo uso de habilidades que están asociadas al sistema de relaciones dentro del grupo. Cada miembro juega un rol y ese define la estructura del grupo e identifica a sus líderes.	Empoderamiento y delegación (I), (MI-CP) - G	1	1.-¿Se permite libremente la participación?	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
				Formación de equipos y trabajo en equipo (I), (MI-CP) - G	2	2.-¿Se establece metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, en el tiempo?	
				Dirección hacia el cambio positivo (I), (PE-CP) - G	3	3.-¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?	
					4	4.-¿Se demuestra interés y preocupación personal?	
					5	5.-¿Se demuestra el logro de actividades exitosas?	
					6	6.-¿Es fomentada la innovación y mejora continua?	
					7	7.-¿Hay unidad del equipo?	
					8	8.-¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?	
					9	9.-¿Es facilitada la tarea como miembro del equipo?	
					10	10.-¿Existe orientación a los miembros del equipo?	
			11	11.-¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?			
			12	12.-¿Se incentiva una respuesta colectiva ante dificultad de personal?			
			13	13.-¿Existen procesos comparativos de mejora de procesos?			
			14	14.-¿Hay reconocimiento a la gente positiva?			
			15	15.-¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?			
			16	16.-¿Se identifica la línea sensible de defensa?(susceptibilidad)			
			17	17.-¿Existe un diagnóstico de diferencias entre propios valores y el de colaboradores(cultura, ética)			
			18	18.-¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?			
			19	19.-¿Existen prácticas de administración de tiempo eficaces?			
			20	20.-¿Se controla relaciones de colaboración de confianza mutua?			
			21	21.-¿Hay refinamiento de planes y prioridades: direccionados, lo importante sobre lo urgente?			
			22	22.-¿Se ha incrementado la elasticidad física, psicológica y social?			
			23	23.-¿Hay lluvia de ideas?			
			24	24.-¿Se suprime la información superflua. Se estudia la falante?			
			25	25.-¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?			
			26	26.-¿ Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?			
			27	27.-¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?			
			28	28.-¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?			
			29	29.-¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?			
			30	30.-¿Hay desarrollo de conocimientos hasta la experticia?			
			31	31.-¿Existe alineación de comportamientos y decisiones con los valores de la organización?			
			32	32.-¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?			
			33	33.-¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?			
			34	34.-¿Existen reglas claras?			
			35	35.-¿Hay equidad en las recompensas?			
			36	36.-¿Se incentiva el comportamiento extraordinario?			
			37	37.-¿La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?			
			38	38.-¿Los objetivos se definen claramente?			
			39	39.-¿ Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?			
			40	40.-¿Se recaba información sobre el foco y fuente del conflicto?			
			41	41.-¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disput			
			42	42.-¿Se utiliza método de colaboración u otro efectivo?			

Tabla No 2
Fuente: Autor E.H.

Variable VI 2

		Operacionalización de variables						
Tipos de variable	Definición	Subvariable	Concepto	Indicadores	Pregunta/ítem	Opción de respuesta		
Resultados Estratégicos Variable Dependiente (VD)	Resultados, que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, utilizando competencias, prácticas y acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.	Rendimiento de los empleados Ingresos por ventas, costos de ventas, gasto de ventas	Relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc... O también relación entre los objetivos/metas/áreas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas.	RE	Cálculo y fuentes internas de la institución	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo		
			Conjunto de resultados empresariales que se apoyan en procesos para alcanzar la estabilidad, que le permitan ganar competitividad, para lograr la supervivencia; con el aporte de factores como: comprender los requerimientos de diferenciación en el futuro, buscar oportunidades futuras y comprenderlas. Ser capaz de infundir en todos los niveles de la organización el viaje al futuro y ser el primero en llegar, corriendo menores riesgos.	ROA ROE	Cálculo y fuentes internas de la institución			
		Nivel de desempeño de la empresa Retorno por activos-ROA, Retorno por patrimonio -ROE, ROI.						
Variable de confusión (VC)	La que puede llegar a confundir los resultados de la investigación	Sexo de los colaboradores	Variable biológica y genética que divide a los seres humanos en dos posibilidades solamente: mujer u hombre.	No de Hombres No de Mujeres	4.- ¿Influye el No de hombres o mujeres en el desempeño del trabajo?			
Variable moderadora de efecto (VE)	Puede moderar el efecto final de la investigación	Experiencia de los directivos	Forma de conocimiento o habilidad derivadas de la observación, de la participación y de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden; que puede beneficiar en la empresa.	Años de experiencia	5.- ¿Considera a la experiencia como un importante aporte de valor en su trabajo?			

Variable VD

Tabla No 3
Fuente: Autor E.H.

3.3. VALIDEZ DE CONTENIDO

Para la validez de contenido se sometió el instrumento a criterio de expertos; los mismos que tuvieron en conocimiento los objetivos e hipótesis; la clasificación de las variables derivadas del Marco Teórico, respaldadas por sus definiciones; así también como las subvariables con sus correspondientes conceptos; lo que les permitió tener una idea clara de la dirección a la que se encamina la investigación con el respectivo enunciado de las preguntas.

Para seguir un orden establecido y dar mayor seriedad a la elaboración del instrumento a utilizar en el presente trabajo, se lo diseña con la proyección de recoger el aporte de dichos “expertos”; conformando un grupo, que validen las preguntas, percepciones u objetos que se va a estudiar; utilizando como herramienta el conocido método de los “**Criterios de Moriyama**” el mismo que trabaja con los siguientes parámetros para los criterios planteados:

- **Comprensible:** se refiere a si se comprende o no. Si se comprenden los aspectos (ítems) que se evalúan, en relación con el fenómeno que se quiere medir.

- **Sensible a variaciones en el fenómeno:** si usted considera que puede discriminar a individuos con los aspectos (ítems) que se evalúan, en relación con el fenómeno que se quiere medir. : Si usted considera que puede discriminar a individuos con diferentes grados de vulnerabilidad.

- Si el instrumento (ítem) tiene suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: es decir, si existe una **justificación para la presencia** de dicho ítem en el instrumento.

- **Componentes claramente definidos:** o sea, si el ítem tiene una definición clara.

- **Si deriva de datos factibles de obtener:** si el dato correspondiente al ítem evaluado se puede recoger.

Los **Criterios de Moriyama**, utiliza y considera que como escala para cada uno de los criterios debe calificarse como: **nada:** 0, **poco:** 1, **moderadamente:** 2, **mucho:** 3; escala que fue conocida y aplicada por el grupo y aplicada en el presente trabajo de investigación.

Criterios de Moriyama						
Objetivo General : Determinar las competencias y mejores prácticas directivas y su impacto en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.						
Objetivos específicos	6.1.- Identificar las principales competencias de directivos y cómo influyen en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.					
	6.2.- Analizar la relación de la implementación de prácticas directivas correspondientes al giro del negocio y el impacto en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.					
	6.3.- Contrastar la interacción entre, competencias directivas, un sistema de prácticas directivas y su efecto en la estrategia global de la empresa Mildeportes S.A.					
Hipótesis : Las competencias y prácticas directivas generan impacto en los resultados estratégicos						
Operacionalización de variables						
¿ Es la pregunta comprensible?	¿Es sensible a variaciones?	¿Se justifica el ítem en este documento?	¿Hay una definición clara del ítem ?	¿Es posible recopilar datos?	Sumatoria	Observaciones

Tabla No 4
Fuente: Autor E.H.

3.4 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Luego de recopilar los datos obtenidos de los Criterios de Moriyama; tabular los mismos que recogen los principios de esta herramienta cuyos parámetros definen su valoración; obtenidos de preguntas como: ¿Es la pregunta comprensible? ¿Es sensible a variaciones? ¿Se justifica el ítem en este documento? ¿Hay una definición clara del ítem? ¿Es posible recopilar datos? Aplicadas a todas y cada una de las interrogantes e ítems que se colocó en el instrumento a aplicar.

Es bastante útil emplearla en situaciones en las que se desea que la persona matice su opinión no simplemente con respuestas dicotómicas. En este sentido, este tipo de respuesta sirve para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicho ítem.

La **escala de Likert** aplicada a la encuesta, tuvo la siguiente gradación y número de niveles: Totalmente en desacuerdo: 1; En desacuerdo: 2; Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 3; De acuerdo: 4 y Totalmente de acuerdo: 5

Encuesta de competencias y prácticas para Mildeportes S.A.					
Sección o área de trabajo:	Escala : 1-2-3-4-5 de acuerdo a definición		Fecha:	Sexo :	M F
Instrucciones de llenado:					
	1	2	3	4	5
	Totalmente en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.-¿Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores en la empresa es abierta y efectiva?					
2.-¿ Se toma en cuenta las contribuciones de cada uno de los miembros de su equipo?					
3.-¿ Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad por parte de su jefe?					
4.-¿Considera que los problemas son resueltos de manera adecuada y creativa ?					
5.-¿Las actividades para incrementar las capacidades de los colaboradores contribuyen a un cambio positivo?					
6.-¿Los procesos que tiene la empresa ayudan a innovar?					
7.-¿ Se siente estresado por la carga de trabajo?					
8.-¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?					
9.- ¿Considera que existe actitud de personas tolerantes?					
10.-¿Los problemas se resuelven de una manera pronta y adecuada?					
11.-¿ Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?					
12.-¿ Cree que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionan?					
13.-¿ Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa ?					
14.-¿Se permite libremente la participación?					
15.-¿Se establece metas y objetivos específicos, medibles,alcanzables,realistas, en el tiempo adecuado					
16.-¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?					
17.¿Se demuestra interés y preocupación personal?					
18.-¿Se demuestra el logro de actividades exitosas?					
19.-¿Es fomentada la innovación y mejora continua?					
20.-¿Hay unidad en el equipo?					
21.-¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?					
22.-¿Facilitan su tarea como miembro del equipo?					
23.-¿Existe orientación a los miembros del equipo?					
24.-¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?					
25.-¿Se incentiva una respuesta colectiva y solidaria ante una dificultad personal?					
26.-¿Existen procedimientos comparativos de mejoría de procesos?					
27.-¿Hay reconocimiento a la gente positiva?					
28.-¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?					
29.-¿Se siente presionado, o su forma de pensar es diferente a lo que es la compañía ?					
30.-¿Existe diferencias entre sus propios valores y el de los colaboradores(cultura, edad, sexo, etnia)?					
31.-¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?					
32.-¿Existen prácticas de administración de tiempo, eficaces?					
33.-¿Se construye relaciones de colaboración de confianza mutua?					
34.-¿ Hay reafirmación de planes y prioridades direccionados. Lo importante sobre lo urgente?					
35.-¿ Se siente capacitado para manejar su carga de trabajo ?					
36.-¿ Hay lluvia de ideas?					
37.-¿Siente que la información que tiene, es adecuada para realizar su trabajo ?					
38.-¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?					
39.-¿ Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?					
40.-¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?					
41.-¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?					
42.-¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?					
43.-¿Hay desarrollo de conocimientos hasta lograr ser experto?					
44.-¿Existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización?					
45.-¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?					
46.-¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?					
47.-¿Existen reglas claras?					
48.-¿Hay equidad en las recompensas?					
49.-¿ Se incentiva el comportamiento extraordinario?					
50.-¿ La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?					
51.-¿Los objetivos se definen claramente?					
52.-¿ Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?					
53.-¿Se recaba información sobre el foco y fuente de un conflicto ?					
54.-¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disputantes de un conflicto?					
55.-¿ Si hay conflicto, se utiliza método de colaboración u otro que de resultado?					
Observaciones					

Tabla No 5
Fuente: Autor E.H.

En dicha encuesta se utilizó para las preguntas la conocida escala de Likert que nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación o interrogante que se le proponga en el presente trabajo.

Se hizo el análisis respectivo que con el apoyo de los gráficos a continuación, se puede observar claramente que se alcanza un porcentaje entre el 85% y 95%; que garantiza la validez del contenido con lo se puede continuar para el diseño del instrumento que servirá para aplicarlo “in situ” a un grupo representativo de la empresa Mildeportes S.A., como una prueba “piloto” del cual se obtiene nuevas directrices para solventar la seriedad y confianza de la presente investigación.

El instrumento aplicado como piloto en la empresa Mildeportes S.A. se lo diseñó como una encuesta; utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

3.5 RESULTADOS DE MORIYAMA

Preguntas de Variable Independiente No 1 (Competencias)	Valor	Porcentaje
4.-¿Considera que los problemas se los resuelve de manera adecuada y creativa ?	113	93.79
8.-¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?	112	92.96
1.-¿Considera que la comunicación en la empresa es abierta y efectiva?	109	90.47
2.-¿ Se toma en cuenta las contribuciones de los miembros de un equipo?	108	89.64
6.-¿Los procesos que tiene la empresa los considera que ayudan a innovar?	108	89.64
7.-¿ Se siente estresado por la carga de trabajo?	108	89.64
13.-¿ Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa y sin manipulación?	108	89.64
3.-¿ Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad?	106	87.98
5.-¿Los cambios que se realizan contribuyen positivamente?	103	85.49
10.-¿Los problemas se resuelven de una manera pronta y adecuada?	103	85.49
11.-¿ Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?	103	85.49
12.-¿ Cree que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionan?	102	84.66
9.- Considera que su actitud es de una persona tolerante?	98	81.34
	1146.23	88.1715385

Variable VI 1

Tabla No 6
Fuente: Autor E.H.

Preguntas de Variable Independiente No 2 (Prácticas Directivas)		Clasificación	Valor	Porcentaje
38.-¿Los objetivos se definen claramente?	(A) (PE-CE) - I	114	94,62	
2.-¿Se establece metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, en el tiempo adecuado	(I) (MI-CF) - G	113	93,79	
39.-¿ Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?	(A) (PE-CE) - I	113	93,79	
27.-¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?	(I) (MI-CF) - I	112	92,96	
35.-¿Hay equidad en las recompensas?	(A) (PE-CE) - I	112	92,96	
36.-¿Se incentiva el comportamiento extraordinario?	(A) (PE-CE) - I	112	92,96	
29.-¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?	(I) (MI-CF) - I	111	92,13	
37.-¿La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?	(A) (PE-CE) - I	111	92,13	
3.-¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?	(I) (MI-CF) - G	110	91,3	
1.-¿Se permite libremente la participación?	(I) (MI-CF) - G	109	90,47	
20.-¿Se construye relaciones de colaboración de confianza mutua?	(A) (MI-CE) - P	109	90,47	
26.-¿ Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?	(I) (MI-CF) - I	109	90,47	
28.-¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?	(I) (MI-CF) - I	109	90,47	
32.-¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?	(A) (PE-CE) - I	109	90,47	
5.-¿Se demuestra el logro de actividades extensas?	(I) (MI-CF) - G	108	89,64	
6.-¿Es fomentada la innovación y mejora continua?	(I) (MI-CF) - G	108	89,64	
11.-¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?	(A) (MI-CE) - P	108	89,64	
22.-¿ Se ha incrementado la elasticidad física, psicológica y social?	(A) (PE-CE) - I	108	89,64	
34.-¿Existen reglas claras?	(I) (MI-CF) - I	107	88,81	
10.-¿Existe orientación a los miembros del equipo?	(I) (PE-CF) - G	107	88,81	
12.-¿Se incentiva una respuesta colectiva ante dificultad de personal?	(A) (MI-CE) - P	107	88,81	
18.-¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?	(I) (PE-CF) - G	106	87,98	
13.-¿Existen procesos comparativos de mejora de procesos?	(I) (PE-CF) - G	106	87,98	
15.-¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?	(A) (MI-CE) - P	106	87,98	
21.-¿ Hay reafirmación de planes y prioridades direccionados. Lo importante sobre lo urgente?	(A) (PE-CE) - I	106	87,98	
31.-¿Existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización?	(A) (PE-CE) - I	105	87,15	
7.-¿Hay unidad del equipo?	(A) (MI-CE) - P	105	87,15	
9.-¿Es facilitada la tarea como miembro del equipo?	(A) (MI-CE) - P	105	87,15	
16.-¿Se identifica la línea sensible de defensa?(susceptibilidad)	(A) (MI-CE) - P	105	87,15	
19.-¿Existen prácticas de administración de tiempo eficaces?	(A) (PE-CE) - I	105	87,15	
33.-¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?	(A) (PE-CE) - I	105	87,15	
41.-¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disputantes del conflicto?	(I) (MI-CF) - G	103	85,49	
4.-¿Se demuestra interés y preocupación personal?	(I) (PE-CF) - P	103	85,49	
23.-¿ Hay lluvia de ideas?	(I) (MI-CE) - G	102	84,66	
8.-¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?	(I) (PE-CF) - P	102	84,66	
14.-¿Hay reconocimiento a la gente positiva?	(A) (MI-CE) - P	102	84,66	
17.-¿Existe un diagnóstico de diferencias entre propios valores y el de colaboradores(cultura, edad, sexo, etnia)?	(I) (PE-CF) - P	101	83,83	
25.-¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?	(A) (PE-CE) - I	101	83,83	
30.-¿Hay desarrollo de conocimientos hasta la experticia?	(A) (PE-CE) - I	100	83	
40.-.-¿Se recaba información sobre el foco y fuente del conflicto?	(A) (PE-CE) - I	98	81,34	
42.-¿Se utiliza método de colaboración u otro efectivo?	(A) (PE-CE) - I	98	81,34	
24.-¿Se suprime la información supérflua. Se estudia la faltante?	(I) (PE-CF) - P	97	80,51	
				3715,91
				88,4740476

Variable VI 2

Tabla No 7

Fuente: Autor E.H.

3.6 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Luego de haber aplicado la encuesta en la empresa Mildeportes S.A. a un grupo de colaboradores; se procede a tabular, con el fin de obtener datos; analizar los resultados obtenidos y determinar la validez y confiabilidad del instrumento de medida, utilizando una variedad de ítems que espera midan el mismo constructo o dimensión teórica. Para establecer dicha confiabilidad o la validez del instrumento, hay que referirse al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. “La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados” (Welch & Comer, 1988). La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Como criterio de George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente;

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $>.5$ es pobre

Coeficiente alfa menos de $.5$ es inaceptable.

Además hay valoraciones del alfa de Cronbach para investigación básica y aplicada.

En las siguientes páginas están los métodos utilizados en la investigación, para medir la confiabilidad y validez a través del Alfa de Cronbach; con el correspondiente resultado.

										Alfa de Cronbach												
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Item	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	1	1	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748	0.748

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$\alpha = \frac{55}{55-1} \left[1 - \frac{38.2222}{474.8} \right]$
 $\alpha = 0.988247$

α = Alfa de Cronbach
 K = Número de ítems
 V_i = Varianza de cada ítem
 V_t = Varianza total

Tabla No 8
Fuente: Autor E.H.

										Alfa de Cronbach												
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Item	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	1	1	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955	0.955

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$$

$\alpha = \frac{55(0.9855179)}{1 + 0.9855179(54)}$
 $\alpha = 0.988247$

α = Alfa de Cronbach
 n = Número de ítems
 p = promedio de las correlaciones de cada ítem

Tabla No 9
Fuente: Autor E.H.

Base de Datos																																					
ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32					
1	4	3	4	3	2	1	2	4	2	3	1	5	2	3	4	4	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	
2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	2	3	5	3	2	4	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	3	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
MEAN	3.02	3.23	3.22	3.22	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	3.23	
STDEV	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

K: 31
 sum V: 6247
 Vt: 6238
 MEAN: 3.23
 STDEV: 0.92
 MEAN2: 1.05

Tabla No 10
Fuente: Autor E.H.

Las gráficas anteriores corresponden a los 3 métodos realizados para determinar el alfa de Cronbach; (para mejor visualización se puede ir a los anexos: Tabla 9, 10, 11) los mismos que dieron como resultado un alfa de confiabilidad y validez que corresponde a la escala de “excelente” con un valor de **0,937**; lo que nos permite avanzar con los siguientes procesos de la investigación. Más adelante se comprueba con el programa SPSS 23 en el cual se **aumenta** el índice y confiabilidad del instrumento.

CAPÍTULO 4

4.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 APLICACIÓN DE METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS

Como se mencionó en la metodología que se sigue en el presente trabajo de investigación, se toma un conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, y se los utiliza para alcanzar una gama de objetivos.

Entonces para tener los criterios pertinentes para el análisis y la interpretación de resultados se utiliza como herramientas principales, en primer lugar una encuesta IN SITU, previamente elaborada y diseñada con el fin de adaptarla al contexto de la investigación; avalada por una prueba piloto; cuya validez resultante está en el rango de excelente; que es más tarde verificada en un programa estadístico y luego se la aplica a la muestra representativa; que en este caso particular es de N= 39; utilizando como se explicó en capítulos anteriores, la Escala de Likert.

4.1.2 TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS OBTENIDOS

Luego de tabular los datos obtenidos; como segunda herramienta se sacó en forma manual; apoyada por excel los porcentajes respectivos correspondientes a cada una de las preguntas de la encuesta y sus respectivas frecuencias; con lo cual se procedió a elaborar y determinar sendas participaciones porcentuales con el fin de obtener parámetros que direccionen al análisis respectivo.

Se utilizó el programa estadístico SPSS 23; como una excelente herramienta, principalmente al trabajar con la información para el análisis bi-variado; y como fuente de verificación y comprobación, con la satisfacción de que al ser corrido dicho programa y comprobados los resultados tienen un altísimo nivel de coincidencia, con variaciones mínimas por aproximaciones de decimales y redondeo de porcentajes.

Adicionalmente se verificó con el programa estadístico SPSS23, el Alfa de Cronbach con la totalidad de los datos obtenidos; que generó un muy satisfactorio resultado, elevando aún más el grado de confiabilidad a **0,981** “excelente”

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	55

Con los datos obtenidos de esta manera, se procede al respectivo análisis de cada una de las consultas, apoyadas por los gráficos resultantes.

4.1.3 PROCESO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS Y REGISTRO GRÁFICO

Como se ha venido desarrollando el trabajo de investigación, el análisis de resultados y los correspondientes gráficos, se lo hará utilizando herramientas adecuadas. Para el siguiente paso se usará el análisis tanto para sistema **univariado**, así también como el **bi-variado**; se lo direccionará en base a la variable independiente VI 1 que corresponde a “competencias directivas” de cuya operacionalización se desembocó en 13 preguntas; a la variable independiente VI 2 que corresponde a “prácticas directivas” que resultó en 42 preguntas o interrogantes y la relación con la variable dependiente VD “resultados estratégicos” con 4 ítems.

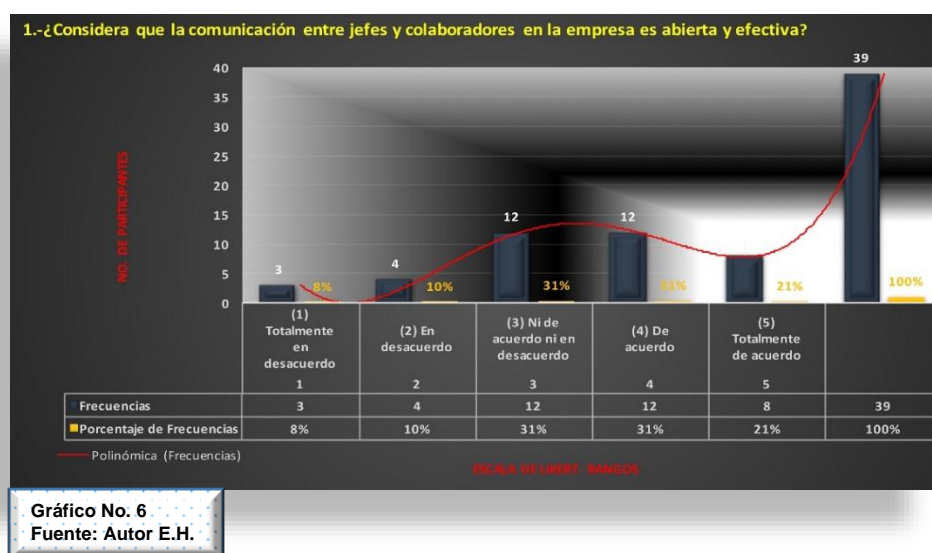
En la parte gráfica se utilizarán los histogramas con la correspondiente curva “polinómica” cuyas características son, que es una línea curva que nos ayuda a visualizar como se disponen los datos y se la utiliza cuando los datos fluctúan. El orden del polinomio se puede determinar mediante el número de fluctuaciones en los datos o en función del número de máximos y mínimos que aparecen en la curva. Una línea de tendencia polinómica de orden 2 suele tener sólo un máximo o un mínimo. Una de orden 3 normalmente tiene uno o dos máximos o mínimos. El orden 4 tiene más de tres.

4.2 ANÁLISIS UNIVARIADO

4.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

La forma de realizar el presente análisis es de acuerdo a la operacionalización de la variable independiente VI 1; que después de ser calificada bajo procesos de “Criterios de Moriyama”, se la clasificó de acuerdo a 4 tipos previamente ya mencionados; identificados con competencias que abarcan y presentan las características a su vez de dos campos, el de administración y liderazgo.

Tiene como apoyo principal la observación porcentual y su correspondiente estudio avalado por criterios de investigadores.



En los resultados obtenidos podemos ver claramente que los colaboradores están de acuerdo en que la comunicación es abierta y efectiva en Mildeportes S.A. en un 31%. Adicionalmente hay un 21% que está muy de acuerdo en que esto es así; lo que determina que aproximadamente más de la mitad (52%) se encuentra satisfecha con la comunicación entre jefes y colaboradores.

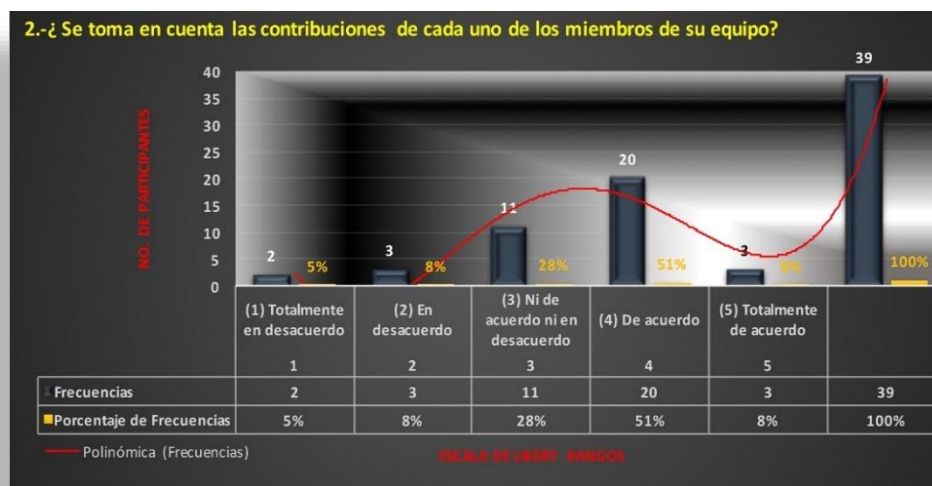


Gráfico No. 7
Fuente: Autor E.H.

En cuanto a si se sienten tomados en cuenta por los jefes; se establece que un 59%, lo perciben de esta manera; un 28% le es indiferente y un 13% se siente no tomado en cuenta. Es decir una gran mayoría considera que en Mildeportes S.A. se toma en cuenta al colaborador.

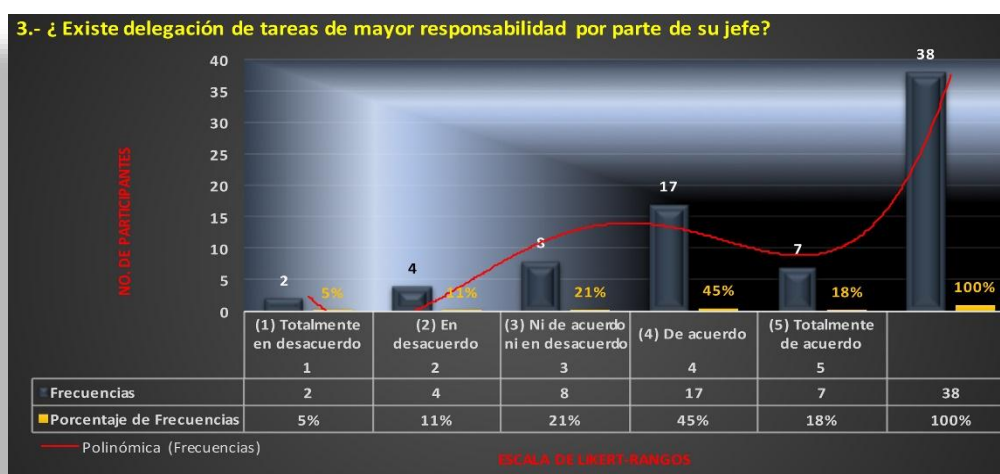


Gráfico No. 8
Fuente: Autor E.H.

La percepción en la responsabilidad otorgada o delegada por los directivos, a sus empleados, se encuentra en un porcentaje mayoritario del 63%, contra un 16% que no lo percibe así. El 21% es indiferente o indeciso.

Según el análisis y en concordancia con lo argumentado o enunciado por (Cameron, Quinn, & Rohrbaugh, 1981-2006); estas tres primeras preguntas provienen de la clasificación en el marco teórico sustentado en evaluar el desempeño organizacional y administrativo; pertenecen a las competencias de clan, determinadas en la respectiva

operacionalización de la variable independiente VI 1 ; y que corresponden a aquellas que predominan en la empresa en un ambiente más bien familiar, la gente es amigable y el directivo se lo identifica como un tutor con tendencia al liderazgo, hay participación y mentalidad abierta.

Si se hace la comparación con los porcentajes obtenidos en la pregunta No.1; el 52% de los consultados en Mildeportes S.A. experimenta que una de las competencias directivas es una comunicación positiva, ya que entre jefes y colaboradores es abierta y efectiva. En la pregunta No. 2, el 59%; también mayoría, considera como atributo directivo, el hacer sentir al personal, que se lo toma en cuenta para contribuir en el equipo. Y en la pregunta No.3, el 63%, ha experimentado delegación de tareas; generando confianza para realizar tareas de mayor responsabilidad. Entonces si se determina lo manifestado por Collins (2002), en la empresa Mildeportes S.A de que es necesario crear las condiciones adecuadas para establecer un sistema igualitario de oportunidades.

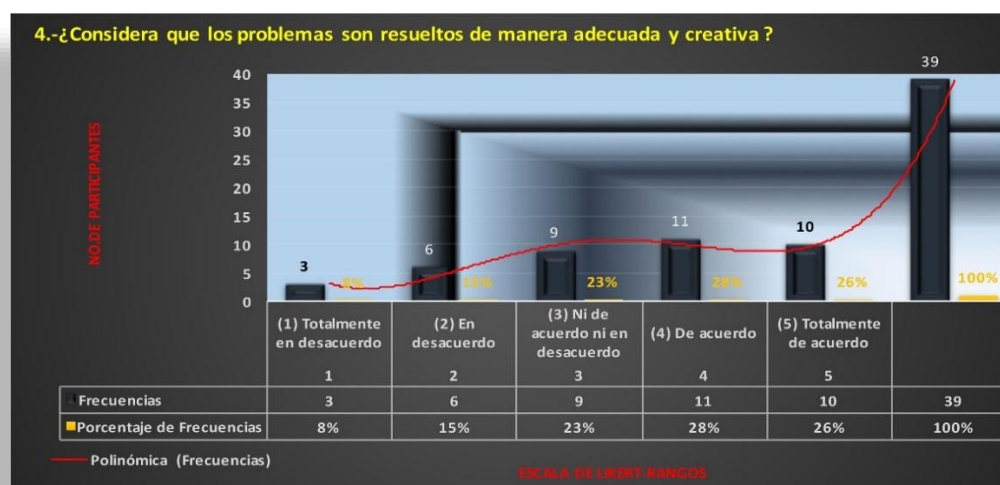
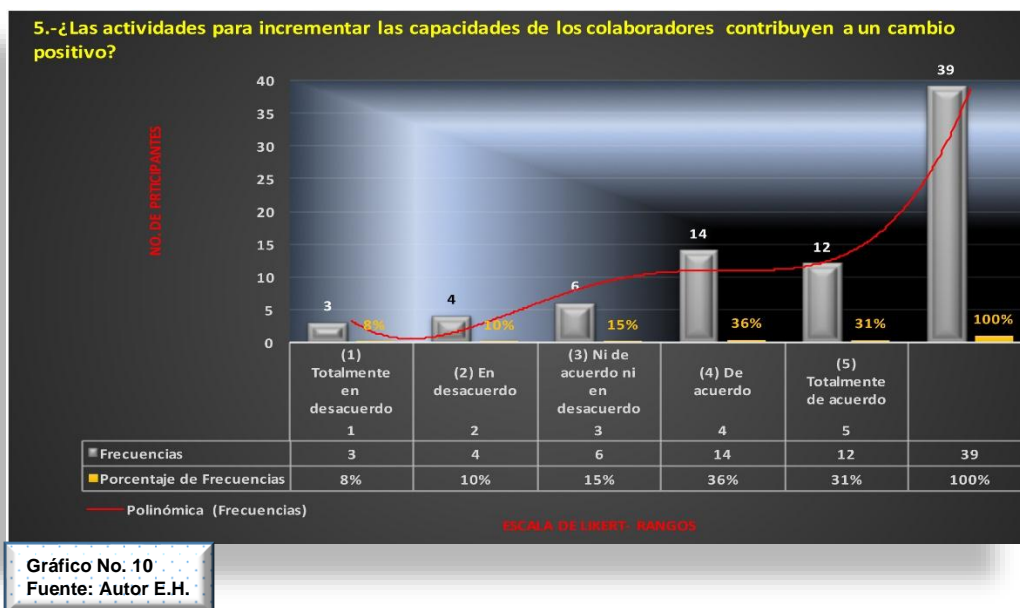
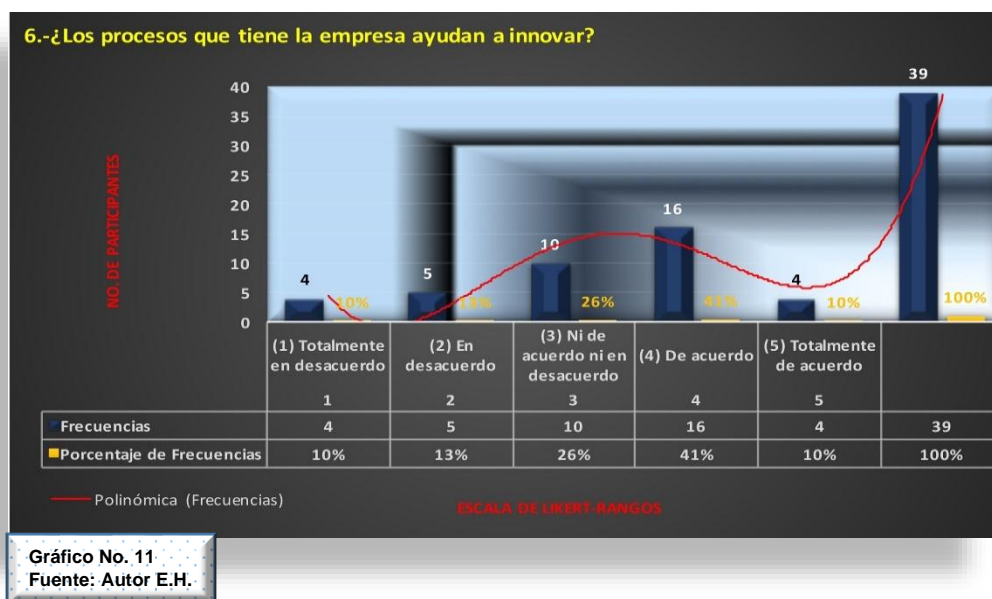


Gráfico No. 9
Fuente: Autor E.H.

La consideración de que los problemas son resueltos de manera adecuada y creativa alcanza en los colaboradores un rango del 54%, que se lo establece como aceptable frente a un 23% que no lo percibe así.



En esta interrogante, que se refiere a que si las capacitaciones han aportado positivamente al cambio, un 67% lo considera afirmativo; 18% que no y 15% indecisos o indiferentes.

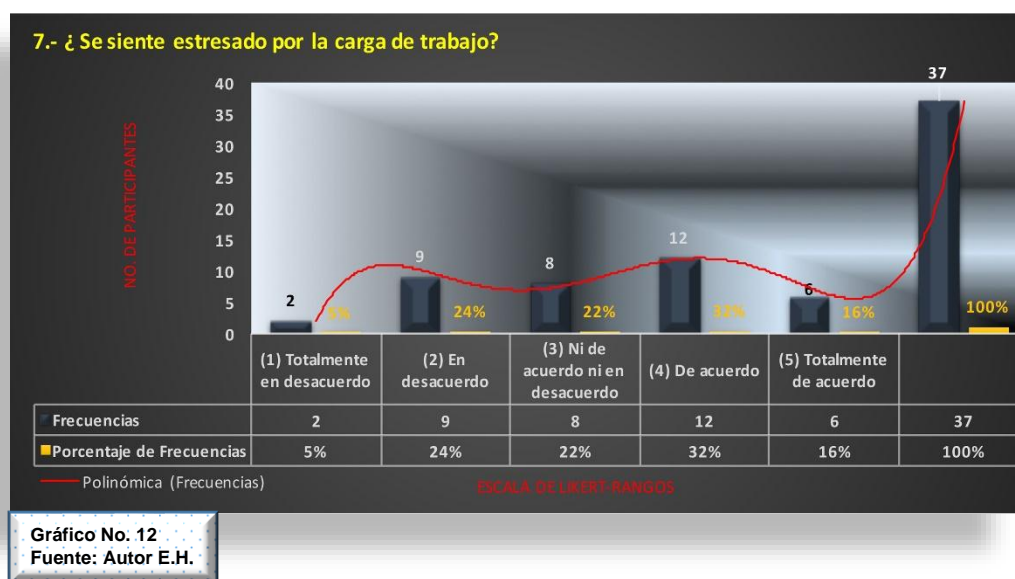


En cuanto a que si los procesos de Mildeportes S.A. ayudan a la innovación, 51% de los colaboradores consideran que sí; con un 26% de indiferentes más un 23% en desacuerdo.

Muchas veces los jefes, por las circunstancias que se presentan, se ven obligados a improvisar y hacer uso de algunas habilidades, que como bien lo dice Marta Alles (2007);

debe cumplir con funciones que no figuran por escrito; además de que debe tener aptitudes de entrenador.

Es así que las preguntas Nos. 4, 5 y 6 corresponden al orden de destrezas requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio que se identifican con la clasificación de “adhocracia” cuyas características son ser dinámicas, creativas, cuyo componente principal es el liderazgo, aceptar nuevos retos e innovar. Los porcentajes que se obtienen, iniciando por la respuesta a la pregunta No.4, son 54% para testimoniar que los problemas son resueltos de manera adecuada y creativa; el 67% del personal de Mildeportes S.A. según la respuesta de la pregunta No.5 considera que las actividades generadas para capacitar al personal han contribuido al cambio en forma positiva; lo que habla bien de la función de entrenador que anota Marta Alles así también como proyección al dinamismo y posterior alcance de objetivos. En la P6; 51% afirma que los procesos implementados en la empresa ayudan y promueven la innovación que de acuerdo a lo que enuncia McClelland (1973); este uso de competencias y destrezas aplicadas están en el campo estratégico con orientación a resultados.



Los empleados de la empresa, se sienten estresados por la carga de trabajo en un porcentaje del 48% y la otra parte lo considera indiferente o en desacuerdo con sentirse estresado.

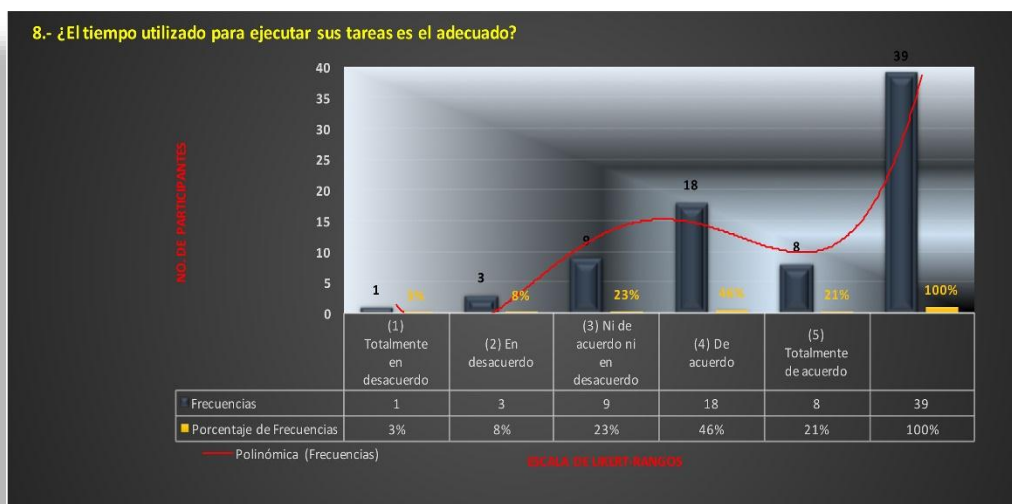


Gráfico No. 13
Fuente: Autor E.H.

La mayoría de los colaboradores (67%) considera que ejecuta sus tareas con la concepción de que las realiza en un tiempo adecuado. Un 11% no lo considera así. A un 23% le da lo mismo.

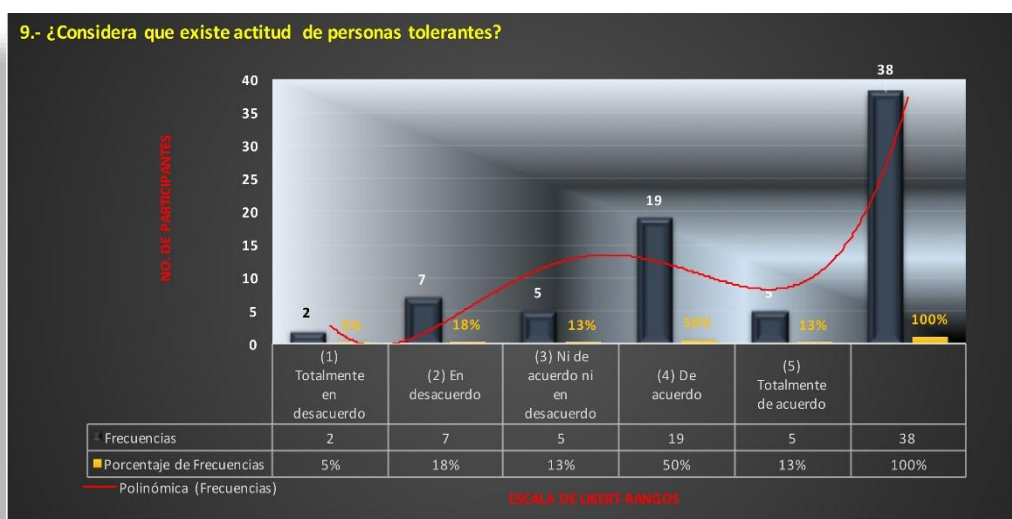
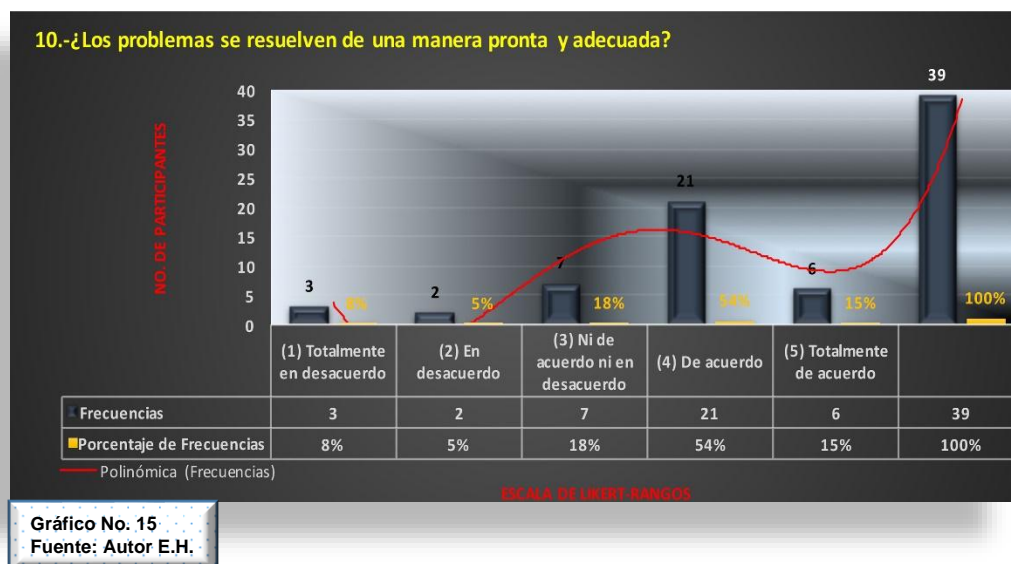


Gráfico No. 14
Fuente: Autor E.H.

Se percibe que existe un ambiente de tolerancia, en un porcentaje aceptable del 63%; en contraposición de un 23% que no están de acuerdo con tal afirmación y un 13% que le es indiferente.



Para la solución de problemas, consideran los colaboradores de Mildeportes S.A. que se lo hace relativamente rápido 69%, versus un 13% que consideran que no se los resuelve de manera pronta y adecuada.

Con el respectivo análisis de las preguntas No. 7 hasta la pregunta No. 10 inclusive, se contemplan y responden mayoritariamente al apareamiento de características y destrezas más bien de tipo administrativo que claramente corresponden a la clasificación que (David.A.Whetten.KimS.Cameron, 2005) la denominan de “jerarquía” caracterizada por una empresa más bien estructurada, formal y jerarquizada.

En este tipo de institución o empresa es donde existen destrezas que se necesitan para mantener el control y la estabilidad.

El estilo de dirección se orienta hacia la seguridad en los puestos, poca incertidumbre y reglas claras, manejando la coordinación con orden y eficiencia.

Como recopilación de resultados se observa que la gente está debajo del 50% en cuanto a estar o sentirse estresada (P7); con tiempo suficiente para realizar sus tareas (67%-P8) ; con respeto hacia los demás integrantes de la empresa (63%) demostrada en (P9) y con la confianza que se controlan y resuelven los problemas de forma pronta y adecuada. (69%) de la pregunta No. 10. De esta manera se comprueba lo especificado por (Peter.Drucker, 2002) de que “El trabajo de un gerente es el planteamiento, la organización la integración y la medición” y estos atributos y acciones, se están transfiriendo hacia los colaboradores de Mildeportes S.A. con los porcentajes obtenidos.

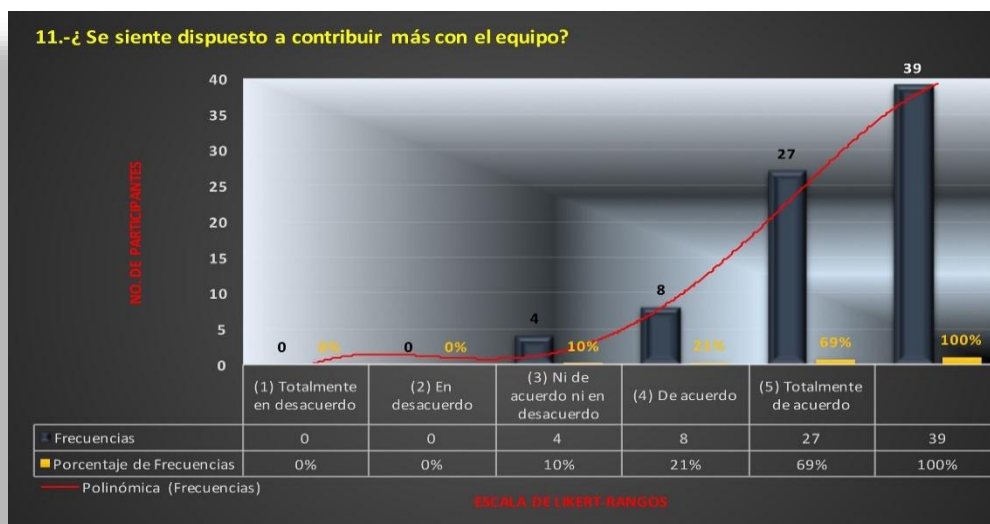


Gráfico No. 16
Fuente: Autor E.H.

Con respecto a la actitud de los empleados a colaborar más con el equipo de trabajo, se observa un buen porcentaje del 90%, casi la totalidad, que tiene una buena disposición a contribuir más, que contrasta con el 10% de personas que son indiferentes.

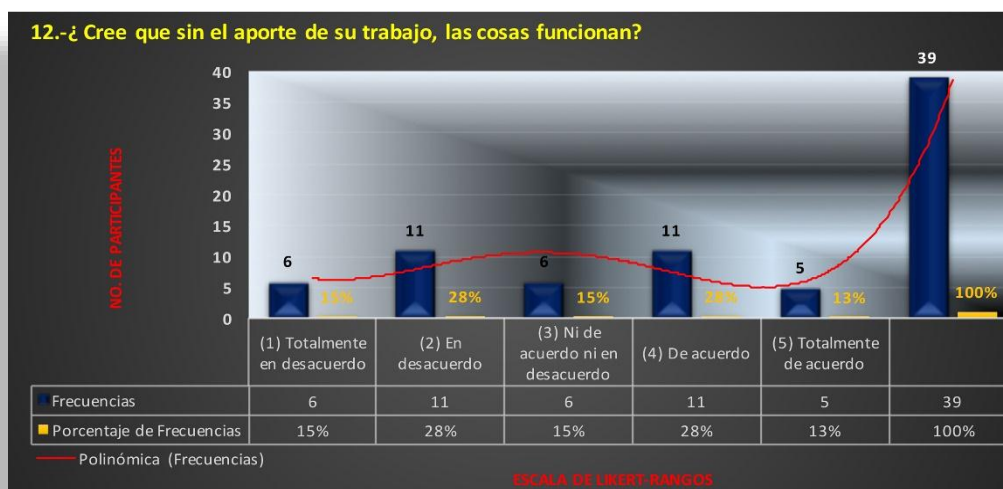
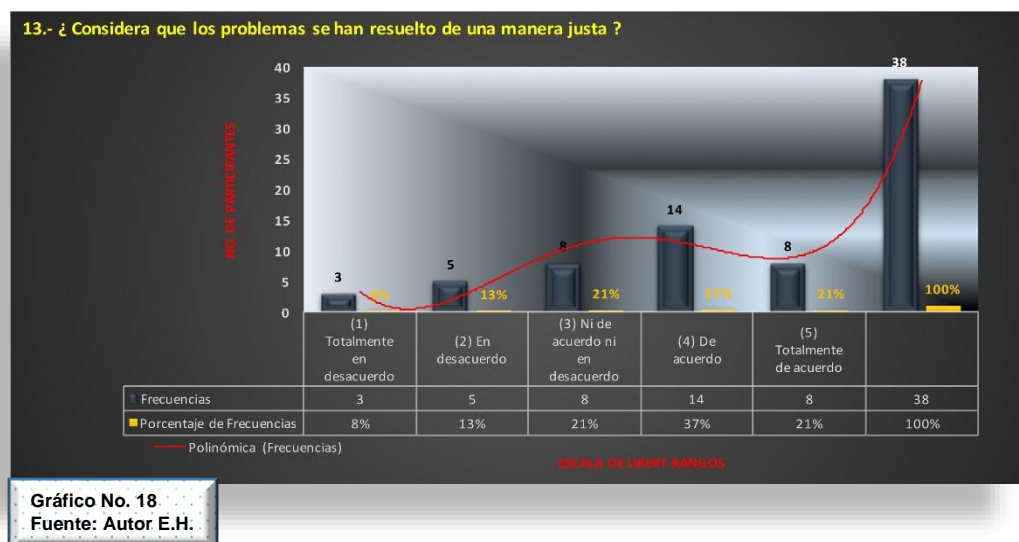


Gráfico No. 17
Fuente: Autor E.H.

En la perspectiva de buscar el grado de cuán importante siente su trabajo; haciendo una pregunta en forma negativa se comprueba que un 43% lo considera importante; 15% le es indiferente y un 41% no lo considera importante, que es alto, visualizando parámetros para manejar motivación y productividad.



Como re-pregunta a la resolución de problemas; en este caso de forma justa, se verifica con un 58% (similar a pregunta anterior- 54%) que los colaboradores de Mildeportes S.A. en su mayoría, perciben que los problemas son resueltos de una manera satisfactoria. Contra un 21% de posición contraria; 21% de indecisos. Aquí nuevamente tienen valores similares a pregunta anterior en cuanto a resolución de problemas.

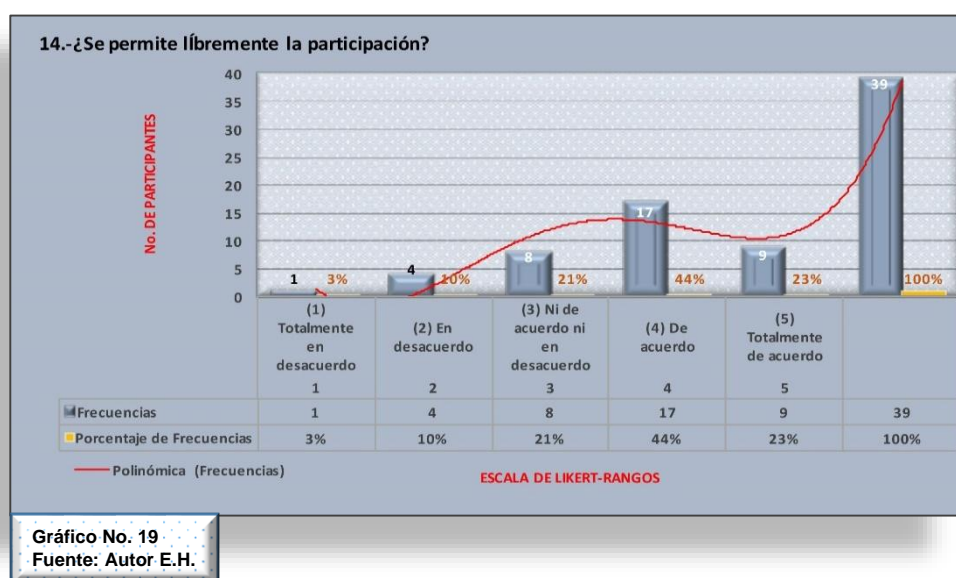
En relación a las preguntas Nos. 11, 12, 13, se trata de obtener respuestas de tipo vivencial y de experiencias reales, aplicando el “sistema de valores en competencia” utilizado por Quinn-Rohrbaugh(1981) que pertenecen a la denominación de competencias alineadas con “mercado”, en la cual la empresa se enfoca a resultados.

El estilo de dirección tiende más a lo administrativo y logro de objetivos, direccionado al ambiente y posicionamiento externo; el equipo es competitivo y enfocado a cumplir metas. Los resultados obtenidos bajo esta caracterización transparentaron que el alto porcentaje del 90% (P11) de empleados de Mildeportes S.A. tiene disposición a contribuir más y sentirse motivados a hacerlo; 43% como respuesta a la P12, considera que su trabajo es importante; pero hay un 41% que es indiferente; por lo que se debería trabajar en este grupo.

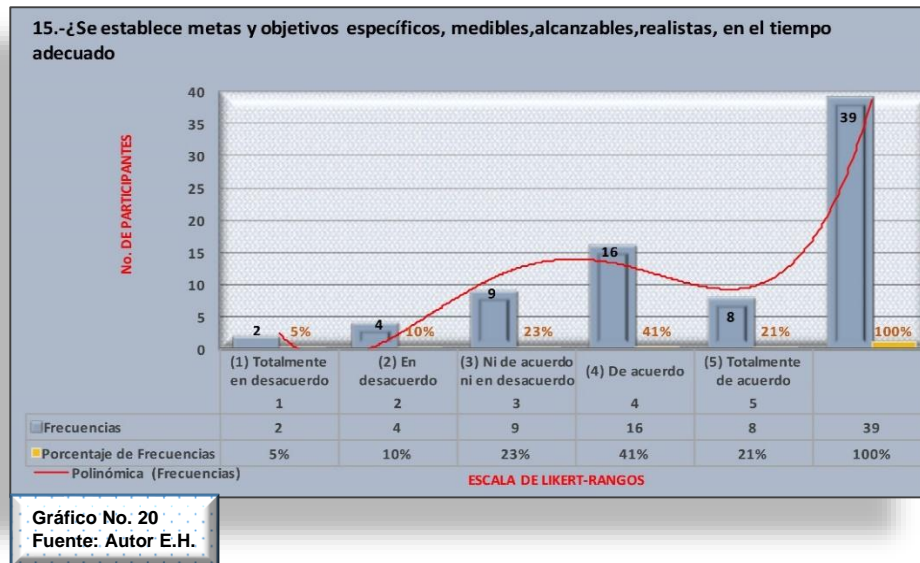
Y por último un 58% correspondiente a la P13; tiene la seguridad de que cualquier inconveniente se resolverá de manera justa en una perspectiva de manejo de algún conflicto. Siendo respuestas que avalan y confieren adaptabilidad, versatilidad y colaboración; testificando lo que argumenta Leithwood (2004) de que el líder se orienta que los empleados realizan su labor en función de un propósito.

4.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE PRÁCTICAS DIRECTIVAS

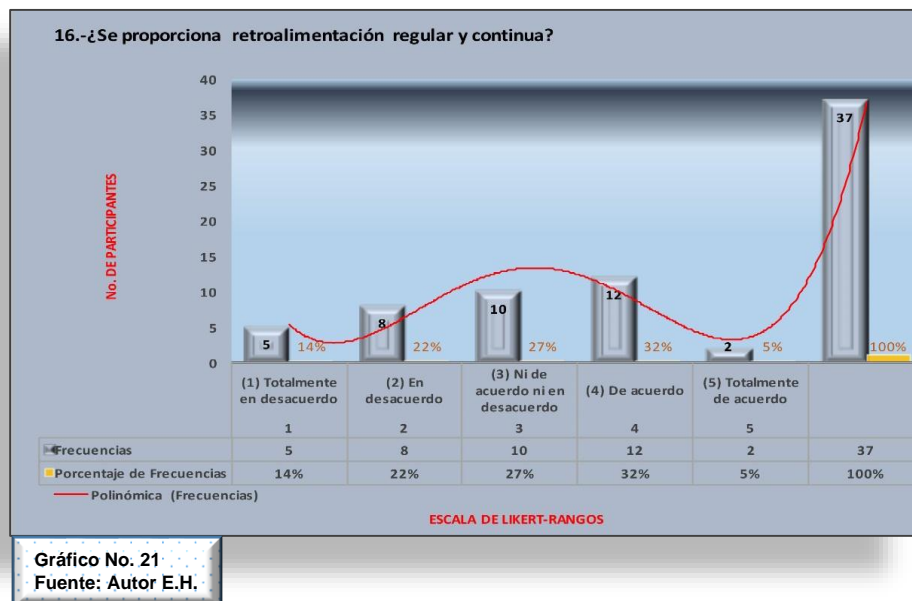
En consideración a la analogía en las clasificaciones de varios autores como son Mintzberg respecto a destrezas que orientan y determinan acciones o denominadas prácticas directivas; así como las señaladas o planteadas por Davis A. White de la Universidad de Brigham y Kim S. Cameron de la Universidad de Michigan; se definen y clasifican dichas prácticas directivas en “grupales”, “personales” e “interpersonales” de acuerdo a la preguntas generadas en la operacionalización de la variable independiente VI 2 que corresponde a “prácticas directivas” y que resultaron en 42 preguntas. Las mismas que se la analiza y discute a continuación.



Para evaluar el grado de libertad para aceptar la participación de los colaboradores en Mildeportes S.A. se observa que el 67%, está de acuerdo en que existe esta característica; con un 13% que no lo considera; y un 21% de indecisos.



Las metas propuestas por los directivos alcanzan un 62% en ser consideradas como SMART; con la contraparte de un 15% que no los considera de esta manera.



En cuanto a la característica analizada, se obtuvo el resultado de que un 37% considera que si tiene retroalimentación regular y continua; no así un 36% (casi la misma cantidad); que piensa que no.

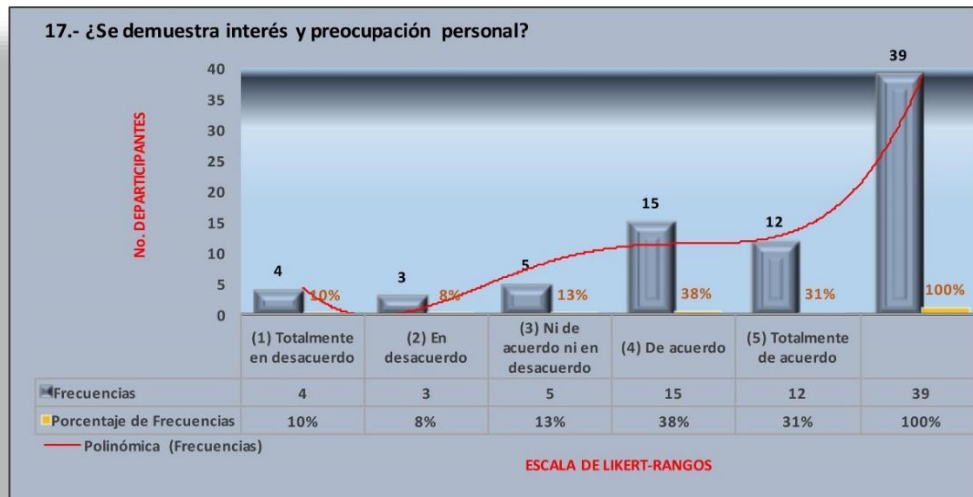


Gráfico No. 22
Fuente: Autor E.H.

En esta pregunta se verifica que el interés de los directivos por sus empleados; se percibe por parte de éstos en el 69%; contra un 18% que considera que no hay interés y 13% que se muestra indiferente.

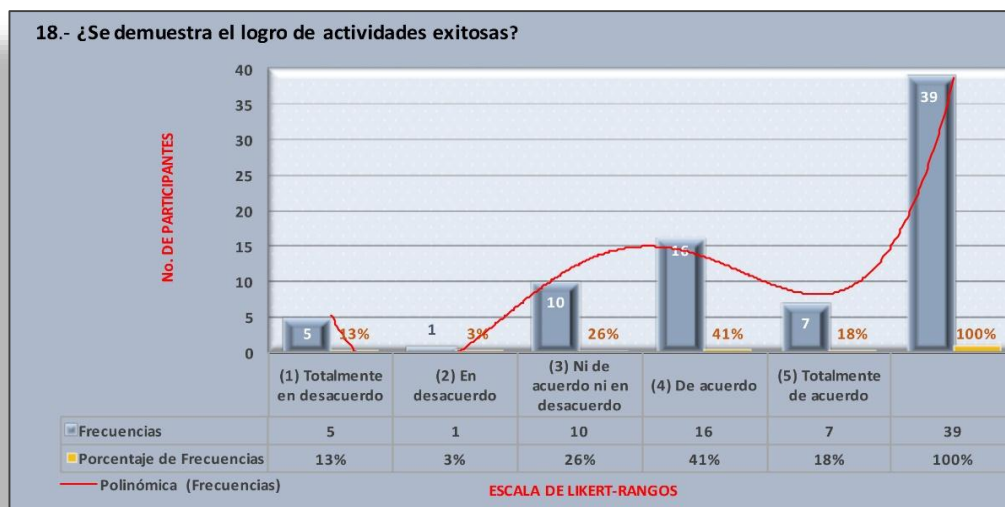
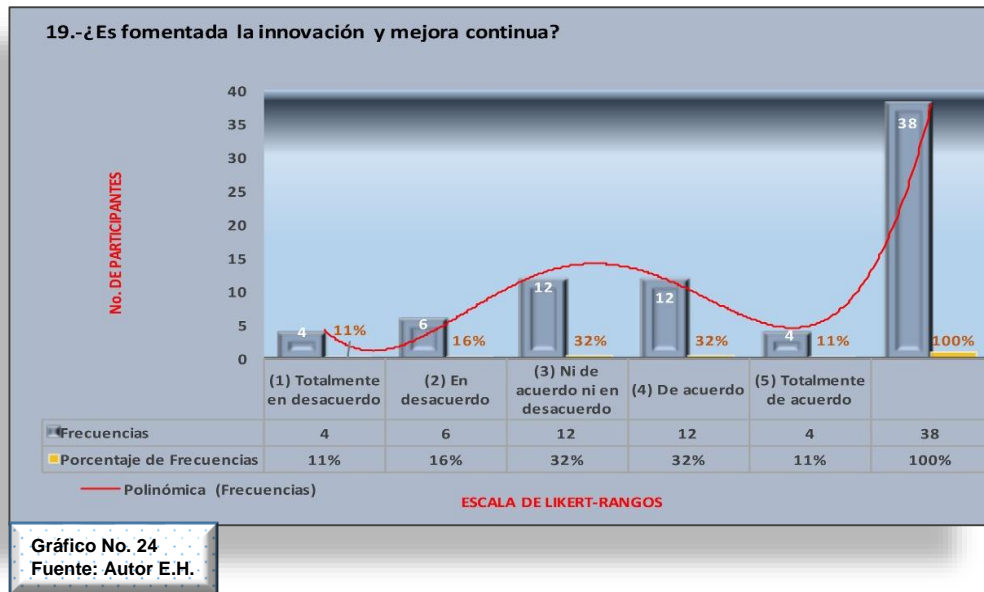
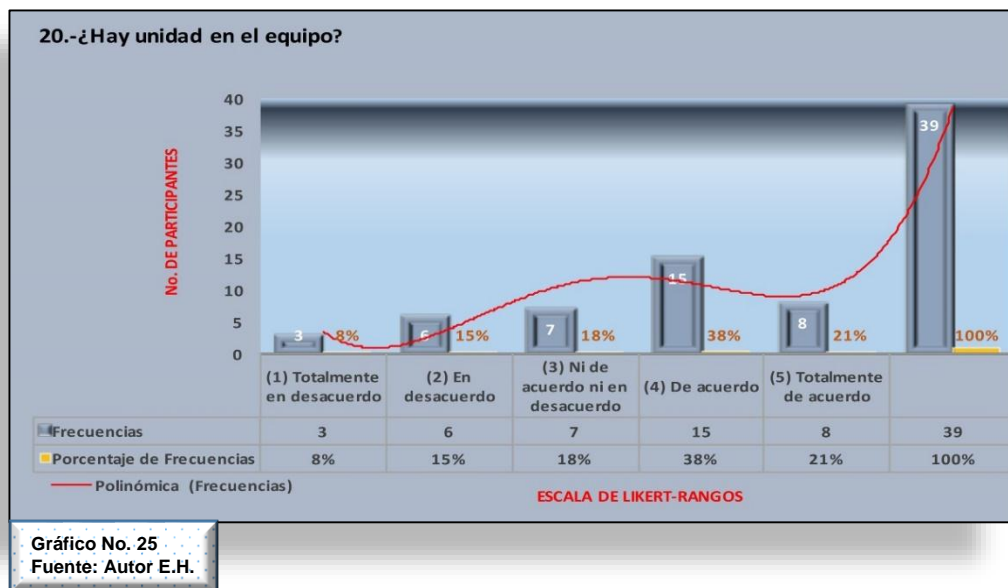


Gráfico No. 23
Fuente: Autor E.H.

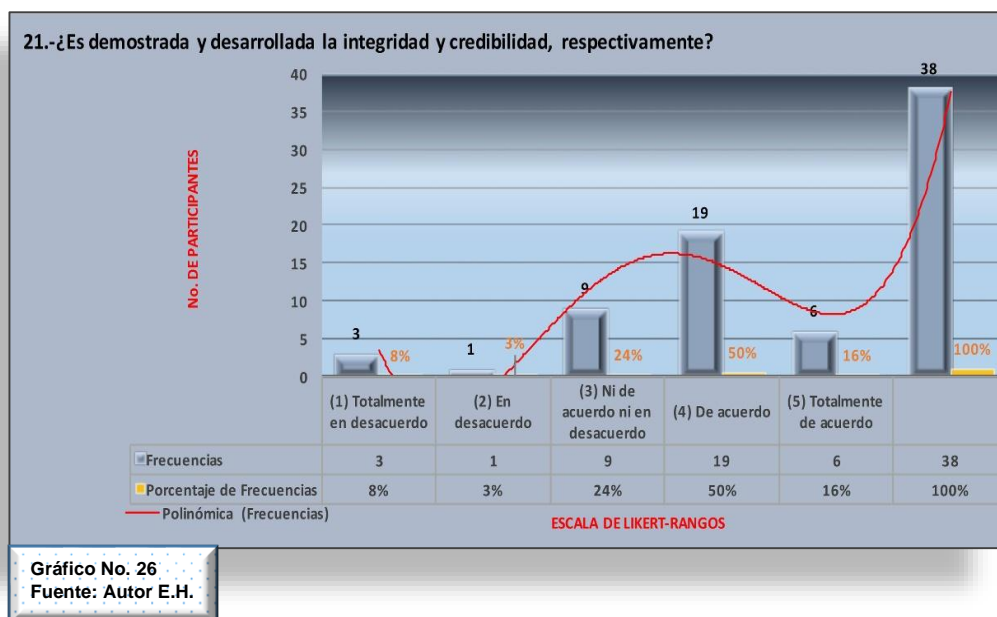
El 59% de los empleados, percibe que se demuestra el logro de actividades exitosas. En contraparte un 16% cree que no y un 26% le es indiferente.



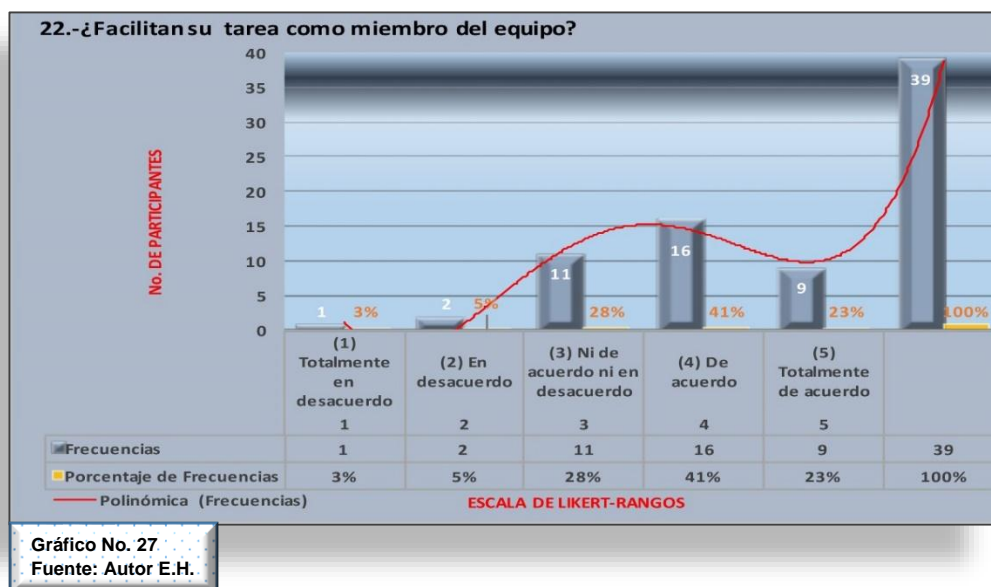
En cuanto a que si en Mildeportes S.A. existe innovación y mejora continua, un 43% considera que si existe, un 27% que no existe; ante un 32% de indiferentes.



Ante la interrogante de que si hay unidad en el equipo, se tabuló como resultado que el 59% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que es así. En tanto que un 23% dijo que no estaba de acuerdo; o totalmente en desacuerdo.



En la interrelación entre directivos y subalternos se percibe integridad, y credibilidad en un porcentaje de 66%; con un 11% de empleados que dicen lo contrario.



La percepción de que hay facilidad para desempeñar las tareas, considerándose como parte del equipo de trabajo, por parte de los integrantes del mismo se aprecia que un 64% lo afirma; no así un 8% que no lo percibe como tal, dicha práctica.

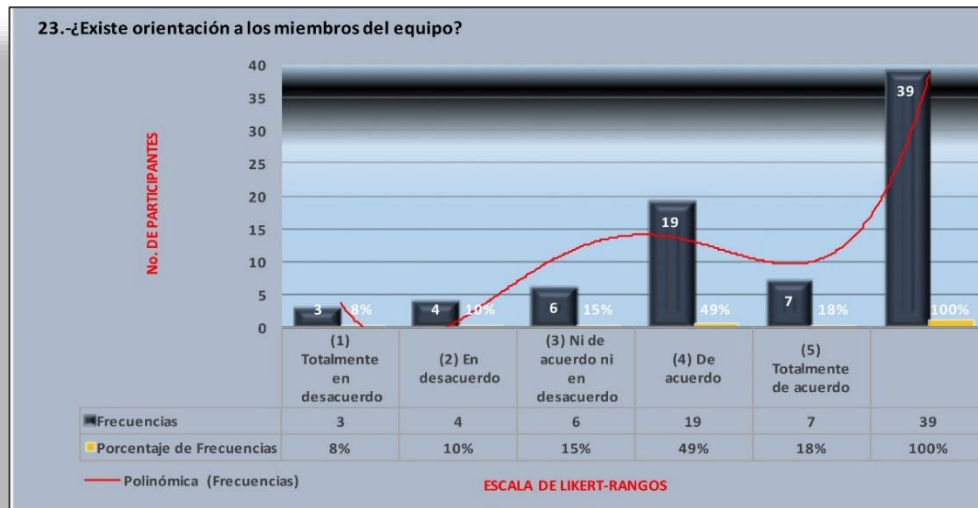


Gráfico No. 28
Fuente: Autor E.H.

En las diarias actividades, 67% de los empleados de Mildeportes S.A. considera que tiene orientación por parte de los directivos. Por otro lado 18% cree que no tiene dicha orientación y a un 15% le es indiferente o existe indecisión.

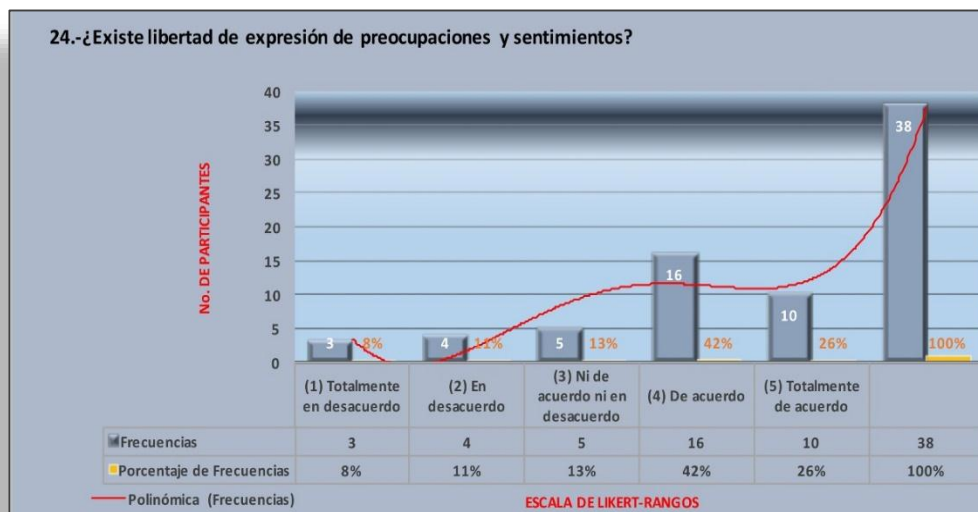


Gráfico No. 29
Fuente: Autor E.H.

Ante la posibilidad de expresar sentimientos y preocupaciones; por otro lado propio de la expresión de libertad del talento humano en una organización, considera un 42% estar de acuerdo y un 26% totalmente de acuerdo. Es decir una mayoría la perciben; versus un 19% que no siente dicha libertad.

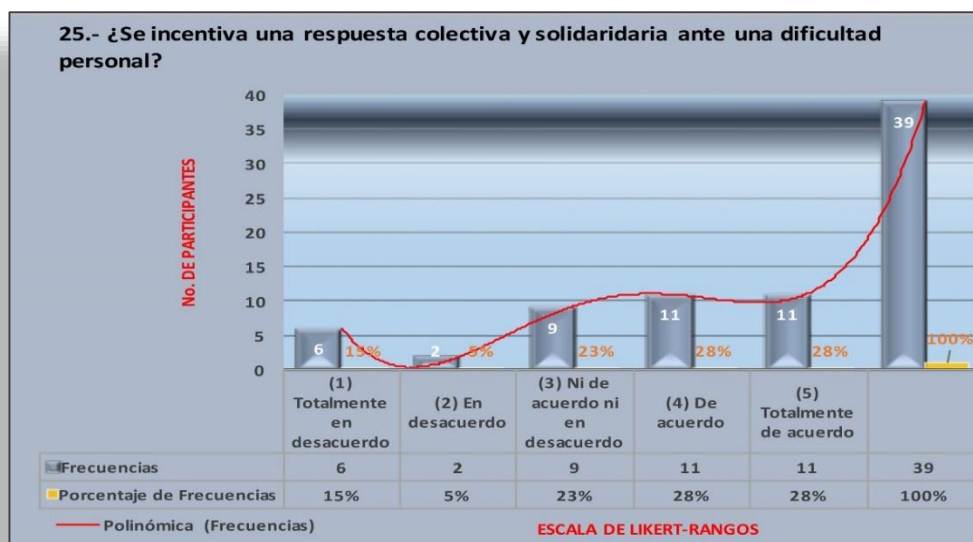


Gráfico No. 30
Fuente: Autor E.H.

En el análisis de esta respuesta del equipo ante una dificultad personal, el 56% siente que puede contar con sus compañeros y directivos: no así un 20% de los empleados y un 23% indiferente o indeciso.

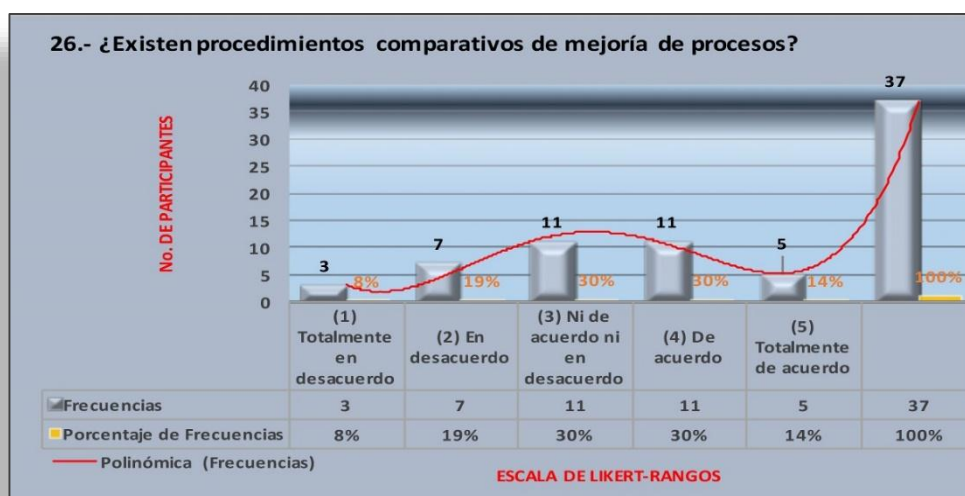
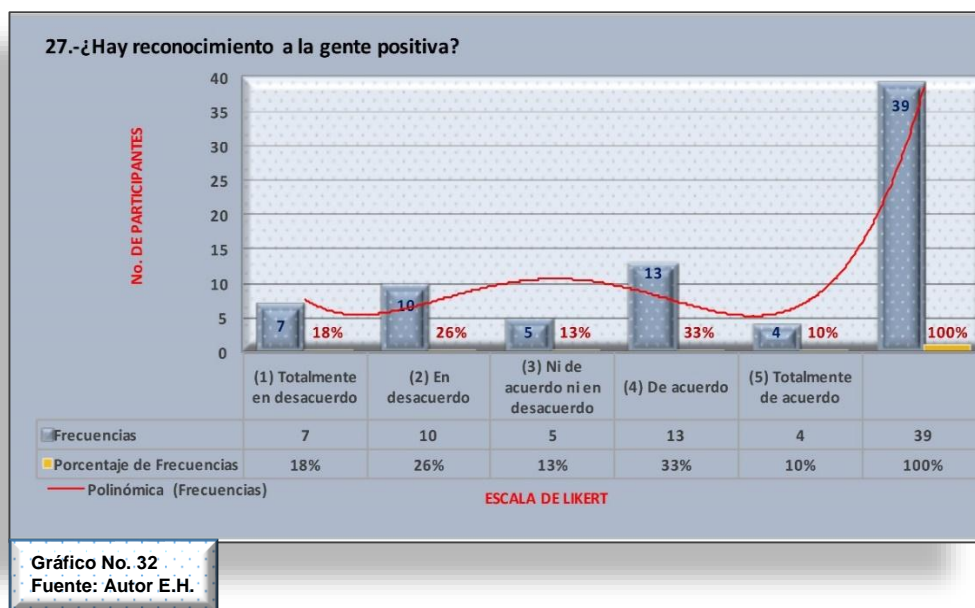
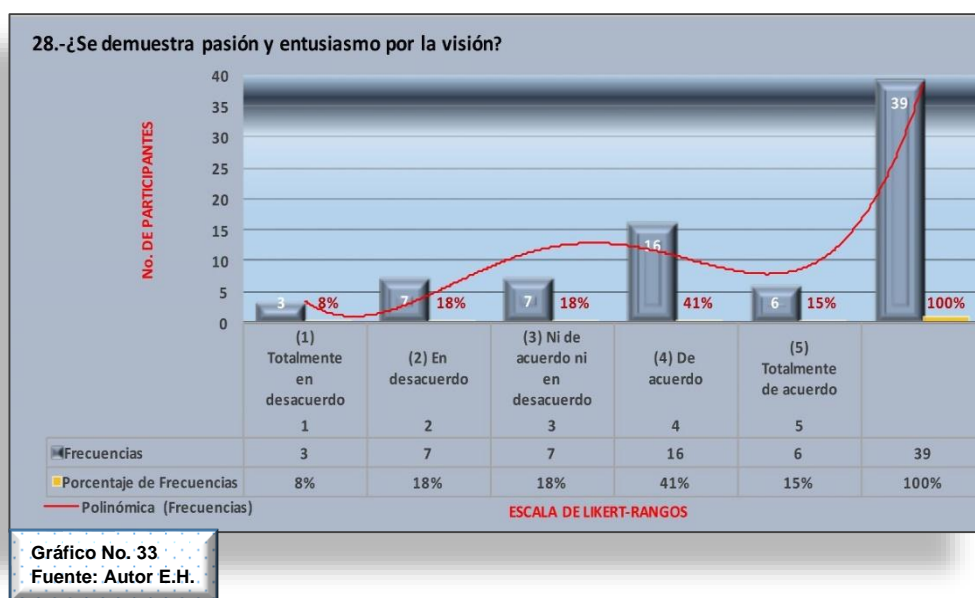


Gráfico No. 31
Fuente: Autor E.H.

En la pregunta de seguimiento de procesos para mejorar en la entidad comercial o institución estudiada, 44% está de acuerdo en que hay dicha mejoría; y un 27% opina que no hay procedimientos.



La percepción de que es apreciada la gente con actitud positiva en Mildeportes S.A. es del 43% de la muestra estudiada; contra un porcentaje casi similar del 44%; de que considera o en el que no existe dicha percepción.



El compartir entusiasta y apasionado de la visión en Mildeportes S.A. se aprecia en un 56% que cree o lo vive así; no en la misma forma un 26%; y lógicamente o de esta misma forma, los indecisos que son un 18%.

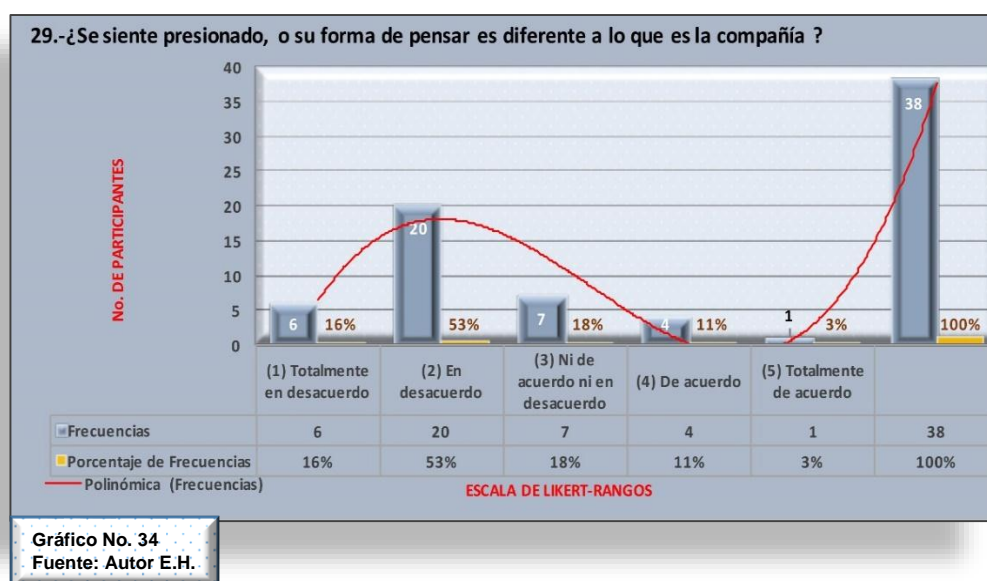
Según Collins (2002) en el libro “empresas que sobresalen” para que una empresa pase de buena a sobresaliente es necesario crear un ambiente adecuado, en el que todos tengan la oportunidad de ser oídos y se pueda trabajar con la verdad; entonces, con los resultados obtenidos, con la encuesta como herramienta en Mildeportes S.A. en el aspecto de prácticas directivas que pertenecen a la clasificación establecida como “grupales” se cumple en la mayoría de las preguntas en la división empoderamiento y delegación. Ejemplo la No. 14 en la que se afirma que hay una verificación del 67% que afirma se permite la participación; la No.15 con 62% de personal que ve objetivos claros y realizables. En cuanto a la pregunta No. 16 se verificó prácticamente una igualdad entre los empleados que piensa que existe retroalimentación y otra que no con un 37% y 36% respectivamente: por lo que en este aspecto se debe trabajar, para incrementar el trabajo de que la retroalimentación se la considere de mejor forma.

Para las siguientes preguntas dentro de la clasificación “grupales” y empoderamiento y delegación, se puede bien decir, como lo sostienen Lundin, Paúl,& Christensen(2004) que el saber cómo mover, organizar e incentivar a su gente para contarlos como elementos útiles con los que se pueda contar, se plasma con un 69% en la consulta No. 17 de que los empleados se sienten apreciados y se les demuestra interés y preocupación personal; como también un 59% que está de acuerdo en la pregunta No.18 que ve que se demuestra el logro de actividades exitosas.

Para proseguir con el análisis se debe recordar que el planteamiento que sugiere que el líder debe trabajar dentro de un equipo; pero direccionando con cursos de acción para alcanzar metas o como lo dice (Cerón, 2014) incorporando nuevos hábitos positivos en el trabajo y dentro de un conglomerado social; ; apoyado por Alcázar (2013) en su mención a las habilidades para guiar grupos; también se constata en la empresa en estudio; ya que los porcentajes obtenidos en Mildeportes S.A. como el caso de un 43% del personal contra un 27% (que no lo considera así) de la pregunta No. 19, plasma que existe un ambiente en el que se fomenta la innovación y la mejora continua; la No. 20 con 59% ve unidad en el equipo; 66% (P21) ve que se demuestra y desarrolla integridad y por lo tanto credibilidad. Otra mayoría; el 64% en la pregunta No. 22 afirma sentirse ayudado como miembro del equipo; así como un 67% de la pregunta 23 asegura que existe orientación en los miembros del equipo.

Se reafirma nuevamente lo expuesto por Collins (2002); en la preguntas numeradas como P24 con casi el 70%; P25 bordeando el 60% ; la P26 con el 44%, y P28 con el porcentaje del 56%, que están de acuerdo y totalmente de acuerdo (en porcentajes) ; y suman la mayoría de los empleados que trabajan en la empresa objeto de estudio ; concilian lo expuesto en la clasificación de acciones directivas; lo que reafirma lo concluido por los autores mencionados en cuanto se refiere a esta clasificación de la prácticas “grupales” directivas.

Es interesante el resultado de la P27 con el 43% que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, confrontado con un 44% que no está de acuerdo o totalmente en desacuerdo según la escala aplicada de Likert; con la característica de que si hay reconocimiento a la gente positiva; lo que llevaría a concluir que hay que trabajar en este campo para aumentar en la percepción de equidad en esta práctica directiva.



El acople entre la forma de pensar propia, de cada uno de los colaboradores de la producción y la mentalidad en la empresa, está en el orden del 69%. Por otro lado 14% siente que su forma de pensar es diferente a la de la compañía; a un 18% le es indiferente.

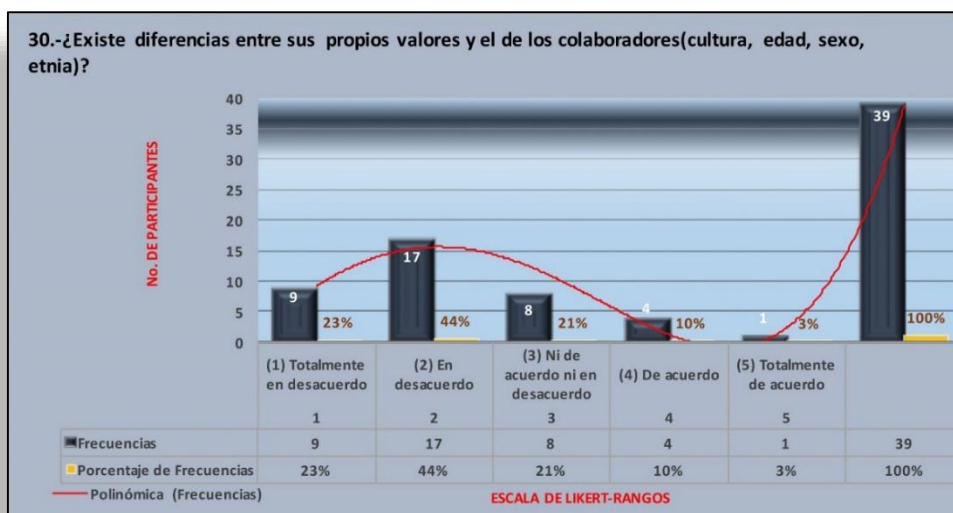


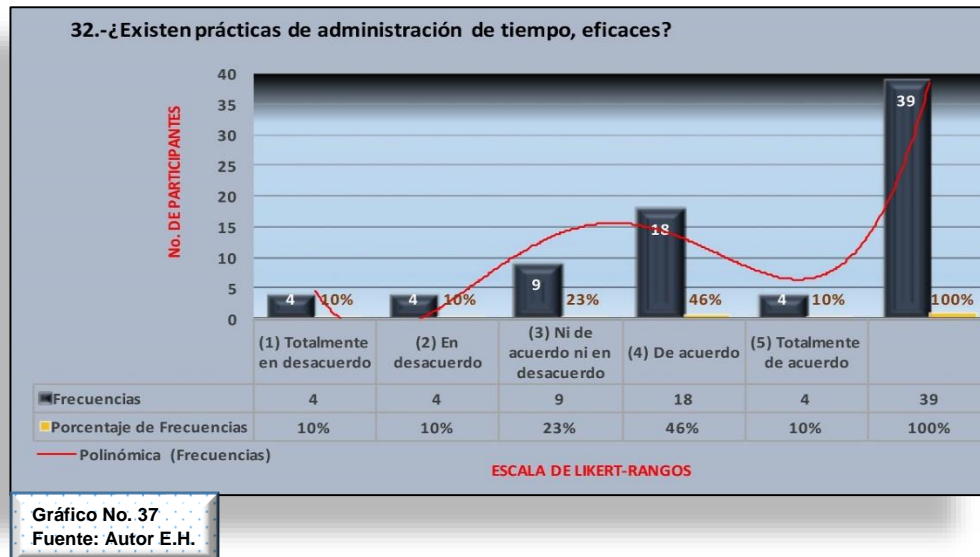
Gráfico No. 35
Fuente: Autor E.H.

En la interrelación entre los colaboradores, jefes y compañeros, la compenetración de valores se percibe en el orden del 67%; con el aparecimiento de un 13% cuyos valores los siente o considera diferentes o no coincidentes.

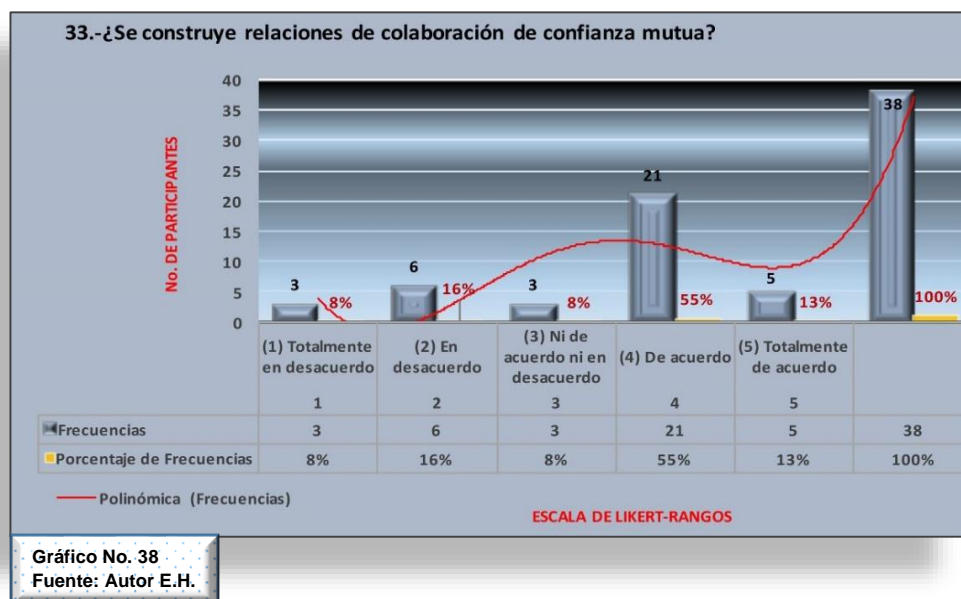


Gráfico No. 36
Fuente: Autor E.H.

En esta pregunta los indiferentes o indecisos alcanzan un porcentaje del 38% mayor a los otros grupos; dividiéndose el resto de colaboradores en cantidades entre ellos similares del 31% que están de acuerdo o totalmente de acuerdo y 31% que no lo están.



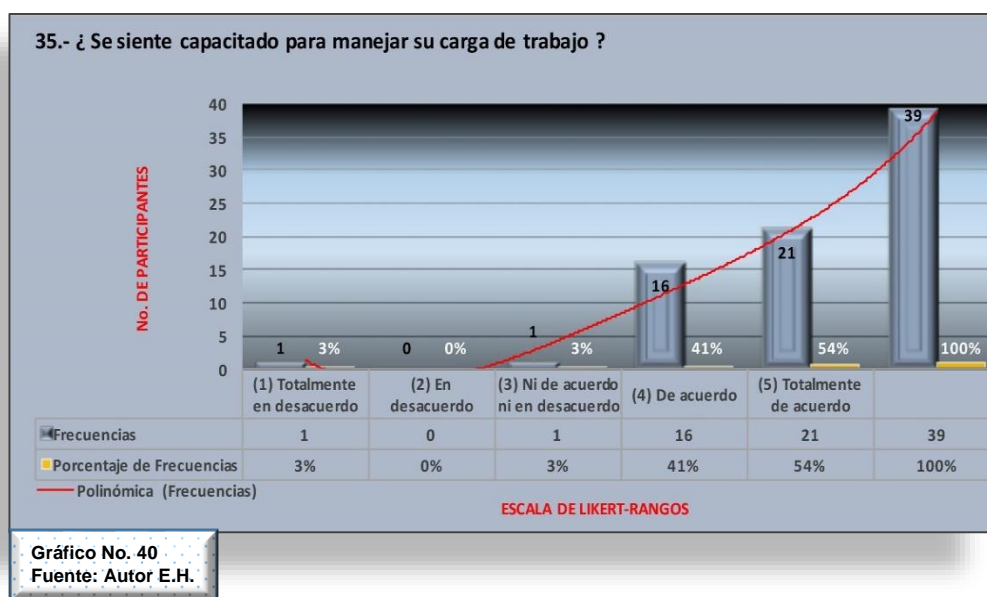
El criterio de la existencia de prácticas de administración eficaces; alcanzó el porcentaje de la mayoría en un 56% de afirmación y el 20% que consideran que no existen o no las perciben.



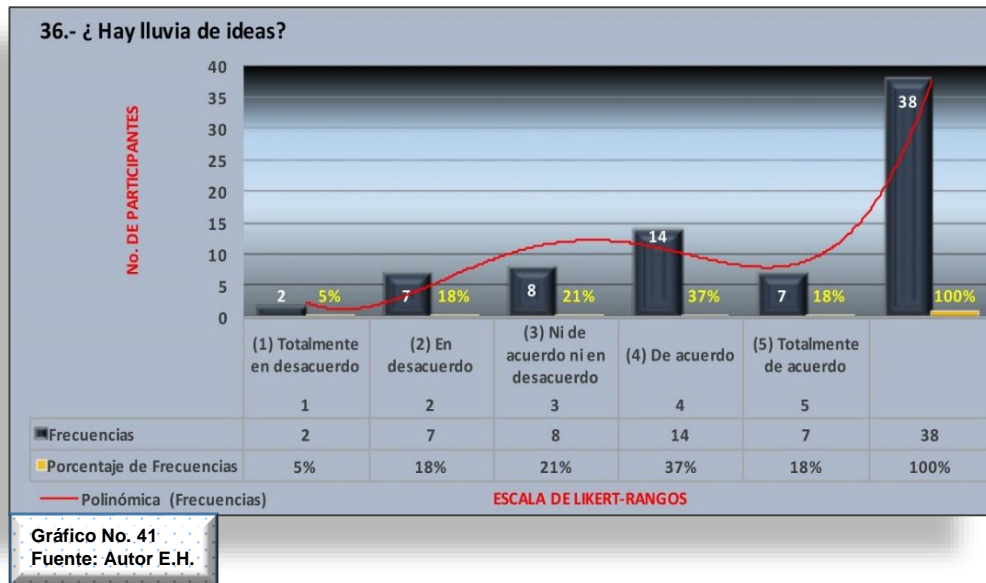
Un 55% de los empleados considera que está de acuerdo en que existe colaboración mutua; 13% totalmente de acuerdo; contra un 24% que no lo cree así. Aquí baja el porcentaje de indecisos con un 8%.



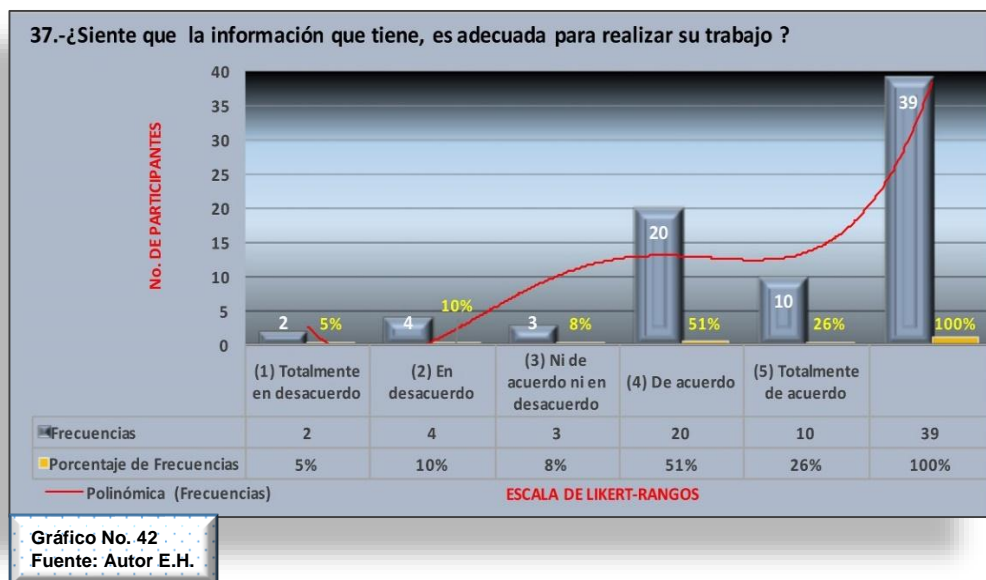
Por las características de la actividad de Mildeportes S.A. se aprecia un porcentaje del 66%, que está de acuerdo en funcionar así con respecto a planes y prioridades, lo importante sobre lo urgente; mientras un 13% no considera que haya tal reafirmación.



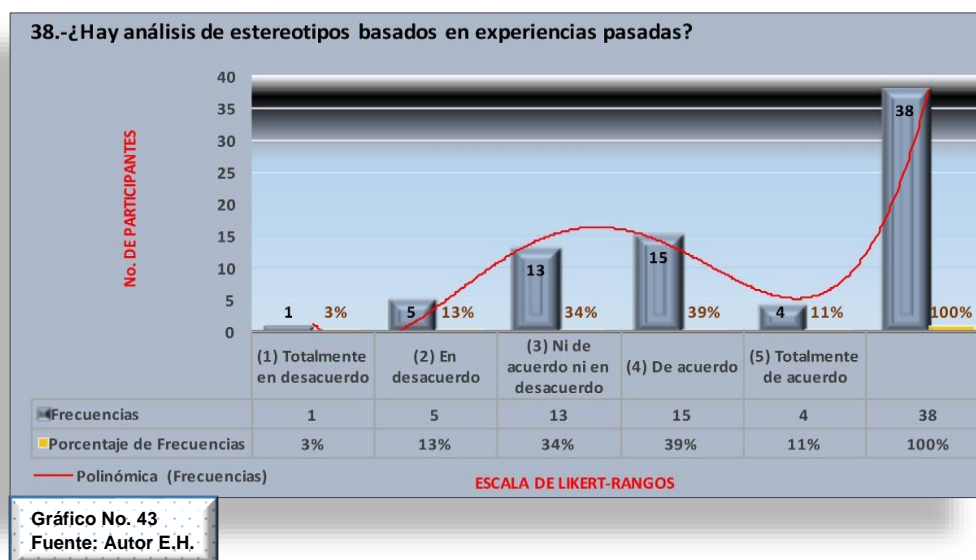
En la respuesta a la pregunta de si se sienten capacitados ante la carga de trabajo impuesta por la compañía, el 95%; está de acuerdo en que sí se siente capacitado; un 3% opina que no lo está.



En Mildeportes S.A. consideran que existe la práctica de lluvia de ideas, en un porcentaje del 55%; versus 23% de empleados que consideran que no la hay.



En esta interrogante, la respuesta u opinión fue que un 77% de colaboradores considera que dispone de información adecuada para realizar su trabajo; no así el 15% que dice que no dispone de tal información.



Al preguntar si las experiencias pasadas son tomadas en cuenta para nuevos procesos, se obtiene como resultado el porcentaje de un 50% que está de acuerdo y totalmente de acuerdo y un 16% que no lo está.

Las respuestas a las preguntas de la herramienta utilizada en Mildeportes S.A. analizadas como parte de la clasificación para prácticas directivas; dentro del grupo denominado “personales”, hace alusión y corrobora lo planteado por Pérez (2014), quien manifiesta que la manera de conducirse del líder (o líderes, jefes, gerentes), afecta en forma positiva o negativa a la satisfacción laboral; y ésto es lo que se transparenta con las respuestas dadas.

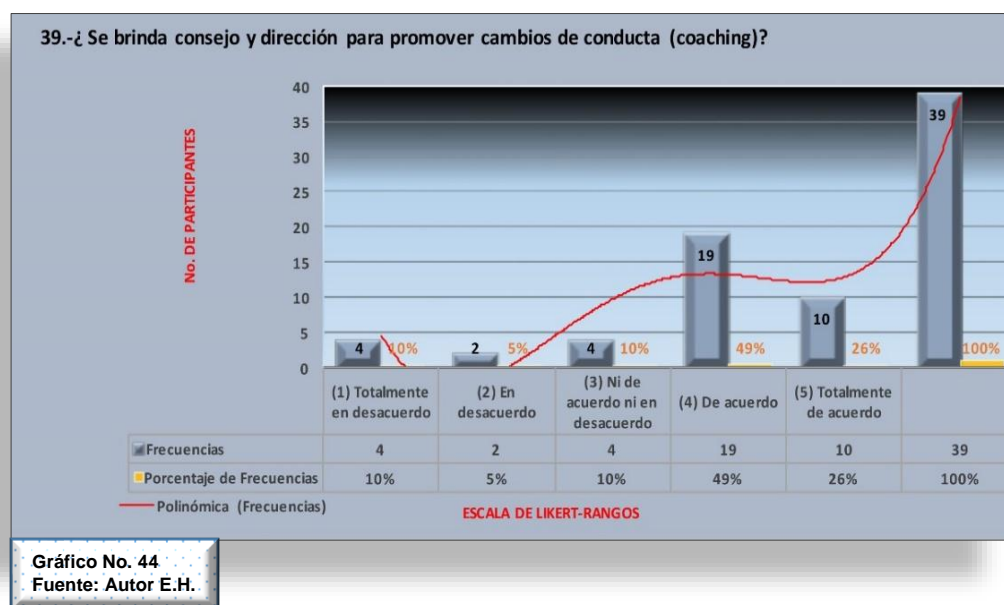
La conclusión a las preguntas P29 a la P38; en las que se manifiesta con porcentajes mayoritarios (excepto P31), descritos en cada una de las respuestas, la percepción por parte de los colaboradores de Mildeportes S.A. hacia las actitudes de directivos plasmadas en prácticas directivas es positiva; y están apoyadas por competencias y habilidades de los mismos ; así también como su disposición para ayudar con su trabajo a la empresa y aplicar sus propias capacidades como lo demuestra el 69% de la P29 que manifiesta sentirse bien con la forma de pensar de la o en la compañía; así también como 67% (P30) está de acuerdo con la interrelación generada entre valores propios y los existentes en la empresa en la que brindan sus servicios y contingente.

En la P31 se debe revisar lo que argumentan Bohlander- Snell (2009) en cuanto a la administración de los recursos humanos los mismos que opinan que el aprendizaje

distribuido es más efectivo que el aprendizaje masivo; porque en esta pregunta el 38% que fue el porcentaje más alto en ella, transparenta que hay indecisión en cuanto a existir equilibrio entre actividades de trabajo y renovación personal.

Por otro lado, en la pregunta No.32, el 56% afirma que hay prácticas directivas de administración eficaz del tiempo, como también un mayoritario porcentaje dice estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en la P33 (13% y 55% respectivamente) en que se vive y se construye un ambiente de confianza mutua.

Tomando en cuenta lo que dicen investigadores como Bowen y Ostroff (2009); quienes aplican conjuntos de prácticas individuales o sistemas de recursos humanos en organizaciones; de la pregunta No. 34 a la pregunta No. 38 se examina desde varios puntos, el efecto combinado de dichas prácticas de recursos humanos, en el desempeño organizacional (OP), con resultados de porcentajes que determinan estar en concordancia con lo sugerido, implementado, aplicado y/o practicado por parte de los directivos o jefes. Entonces el recuento de los resultados P34 (66%); P35 (95%); P36 (55%), P37 (77%) y P38 (50%) confirma que las prácticas bien aplicadas y la gestión con recursos humanos y su desempeño es muy importante, constatándose lo que argumenta (Alagaraja, 2013) de que contribuye en gran forma a adquirir una ventaja competitiva.



En la capacitación, dirección y consejo a los colaboradores para promover los cambios de conducta, se muestra un porcentaje del 75% que está de acuerdo o totalmente de acuerdo y un porcentaje de 15% que no está de acuerdo.

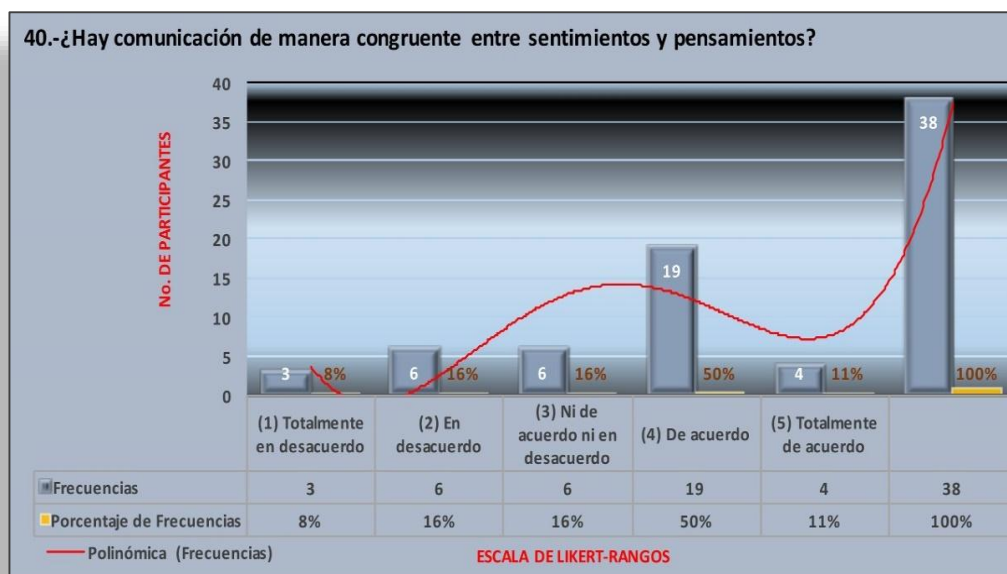


Gráfico No. 45
Fuente: Autor E.H.

La gente de Mildeportes S.A. considera en su mayoría, que la práctica de la comunicación muestra congruencia entre sentimientos y pensamientos en un 61%. Un 24 % no está de acuerdo. 16% es indiferente o indeciso.

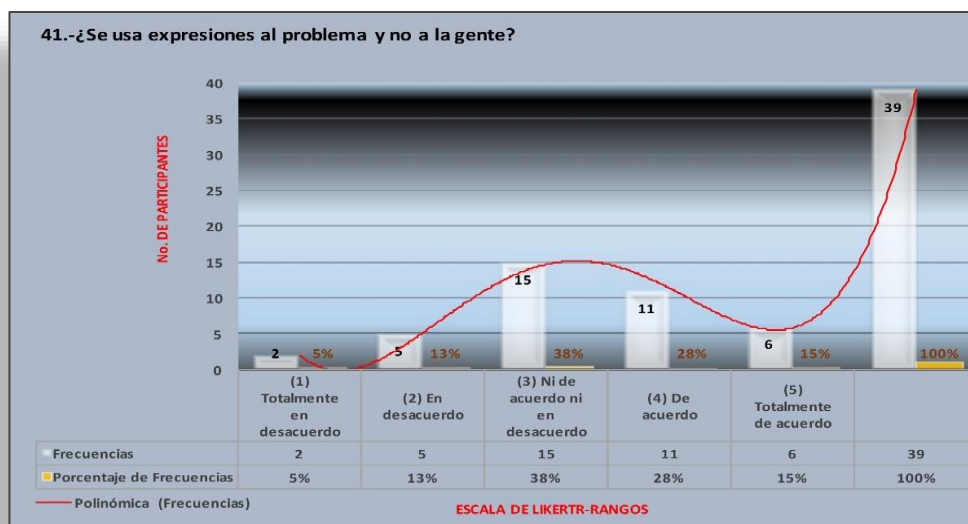


Gráfico No. 46
Fuente: Autor E.H.

Ante esta pregunta de tratamiento del problema en sí, sin topar o increpar en forma personal; 43% está de acuerdo o totalmente de acuerdo; el 18% de la gente piensa lo contrario.

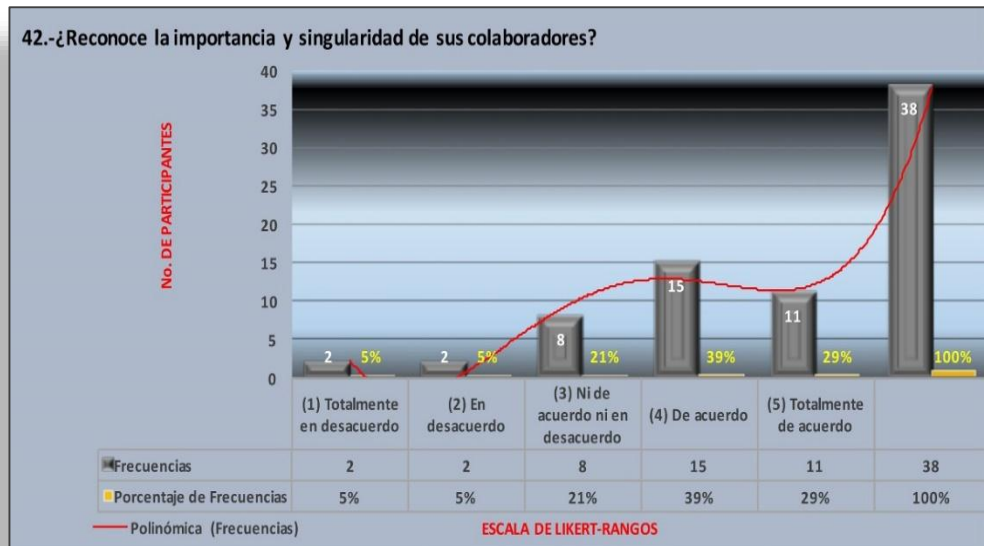


Gráfico No. 47
Fuente: Autor E.H.

El 39% está de acuerdo y el 29% totalmente de acuerdo en reconocer la importancia y la singularidad de sus compañeros. Un 10% no lo reconoce o no está de acuerdo en ello.

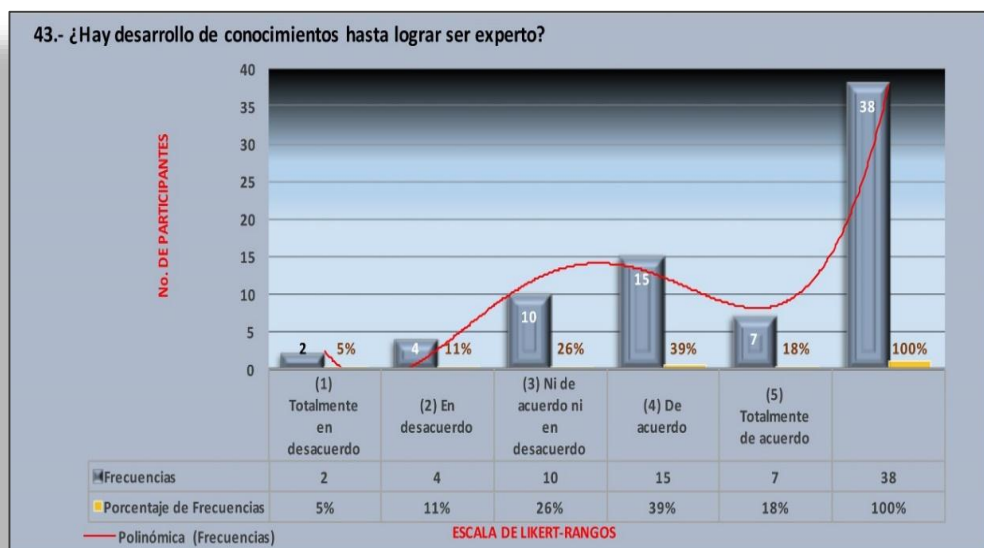


Gráfico No. 48
Fuente: Autor E.H.

El apoyo a la experticia se ve reflejado en un 57% que lo ve como una práctica existente; versus un 16% que considera que no hay dicho desarrollo.

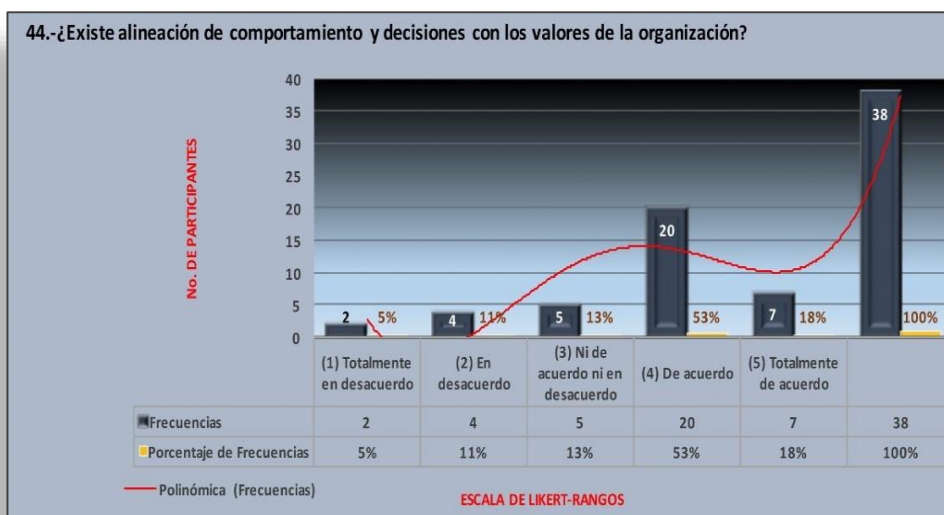


Gráfico No. 49
Fuente: Autor E.H.

La congruencia entre comportamiento, decisiones y valores de la empresa se refleja de la siguiente manera: a través de un 71% de colaboradores que comparten la opinión de que si se observa alineación entre estos parámetros y un 16% no lo comparten.

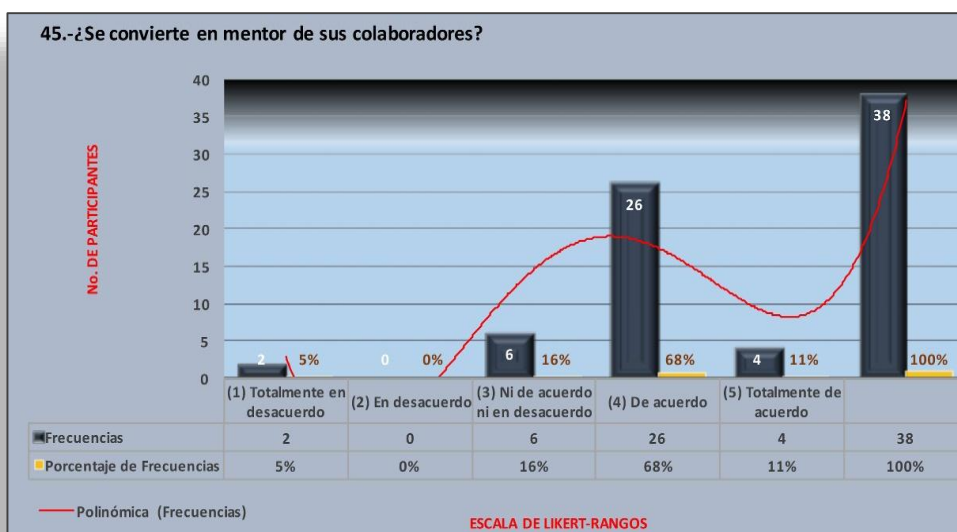


Gráfico No. 50
Fuente: Autor E.H.

Los empleados de Mildeportes S.A. consideran en un porcentaje del 79% que se convierte en mentor de sus colaboradores; no así un 5% y un 16% que no les interesa o son indiferentes.

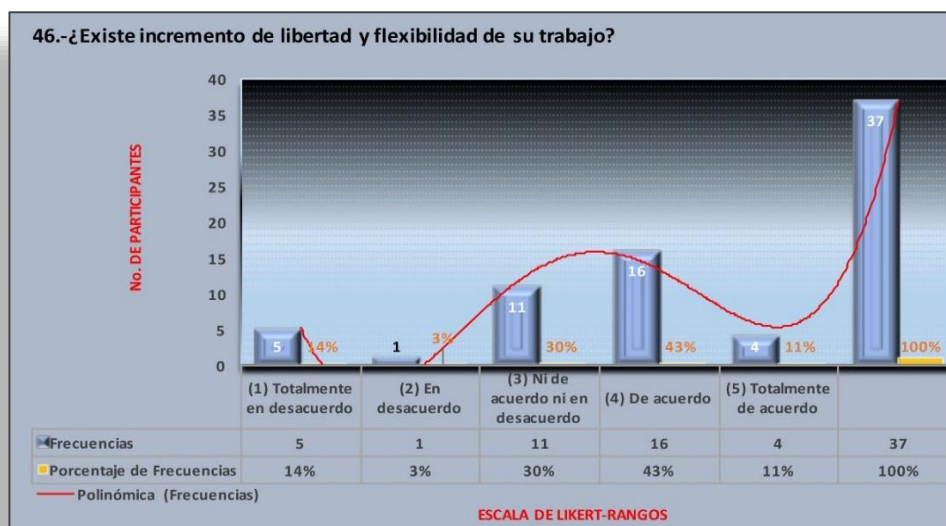


Gráfico No. 51
Fuente: Autor E.H.

Se percibe un porcentaje del 54% de gente que considera que existe libertad y flexibilidad en el trabajo, en contraposición del 17% de personal que no está de acuerdo en que existe esta práctica.

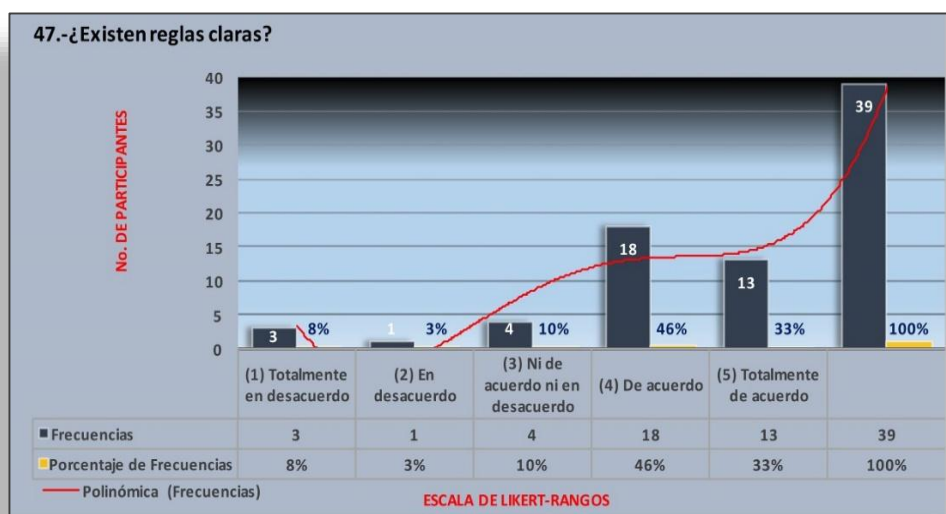


Gráfico No. 52
Fuente: Autor E.H.

Ante esta pregunta, su correspondiente respuesta permite analizar que hay la certeza de que existen reglas claras en Mildeportes S.A. y se visualiza en un 79% de los empleados. Un 11% no está de acuerdo con esta consideración y en un menor porcentaje 10% hay indiferencia.

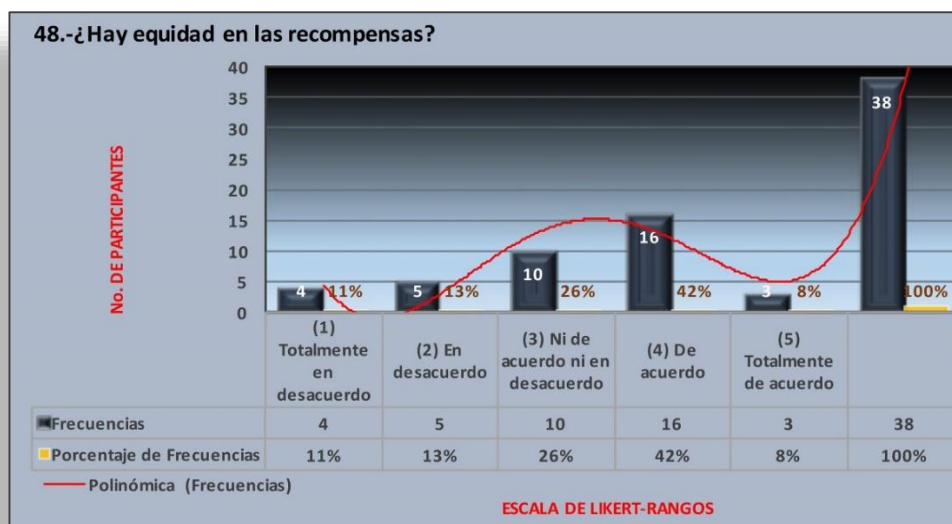


Gráfico No. 53
Fuente: Autor E.H.

La mitad de los colaboradores; es decir el 50%, considera que hay equidad en las recompensas aplicadas como práctica en Mildeportes S.A. y un 24% de ellos no lo ve así.

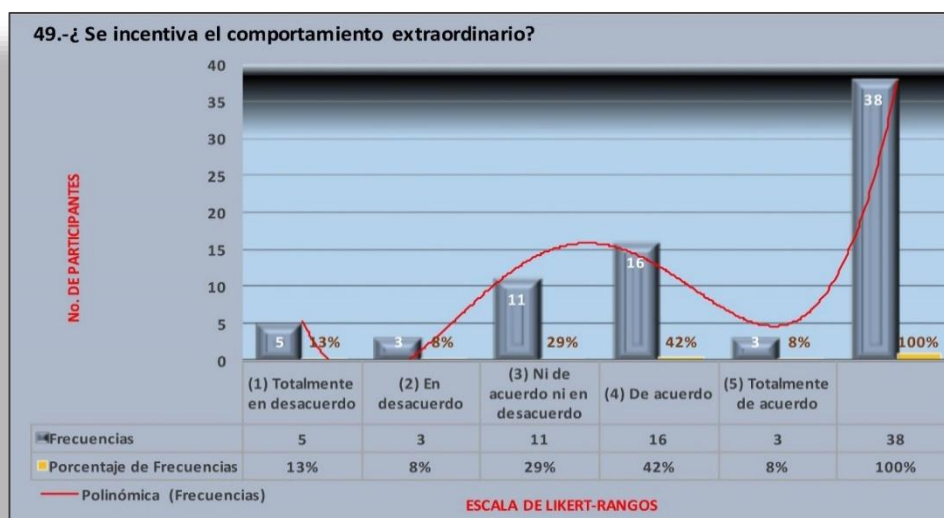


Gráfico No. 54
Fuente: Autor E.H.

El 50% de los empleados se siente incentivado a mejorar y mostrar un comportamiento extraordinario en sus diarias actividades; un 21% piensa que no se incentiva tal comportamiento.

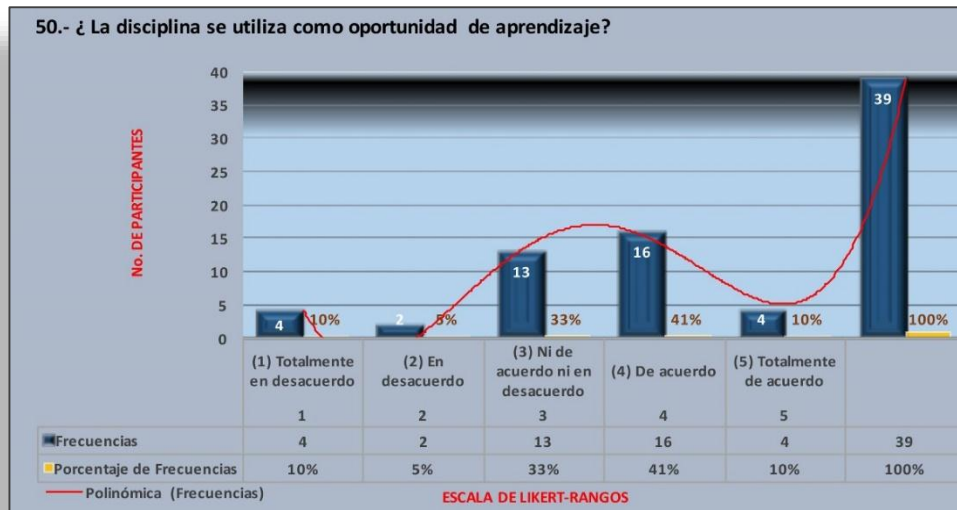


Gráfico No. 55
Fuente: Autor E.H.

En la consideración personal, aplicada en esta interrogante de que la disciplina se muestra como oportunidad de aprendizaje, se respondió en un porcentaje del 51% en estar de acuerdo; en oposición de un 15% que no lo considera de esa manera o piensa de manera diferente.

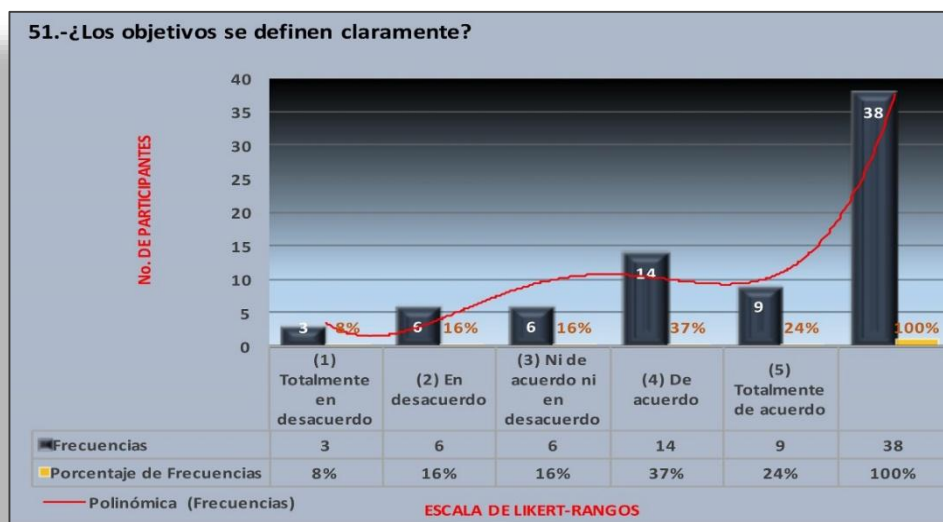


Gráfico No. 56
Fuente: Autor E.H.

El conocer de forma clara los objetivos de Mildeportes S.A. se ven reflejados en un 61% de los empleados. Un porcentaje del 24% opina en no estar de acuerdo con esta afirmación y un 16% de colaboradores son indecisos en esta consideración.

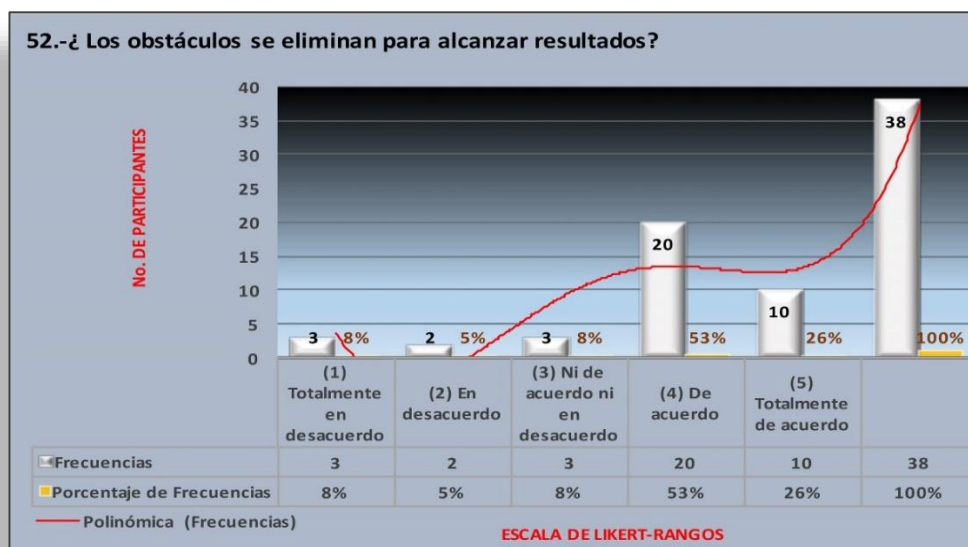


Gráfico No. 57
Fuente: Autor E.H.

La facilidad para sortear obstáculos y alcanzar resultados está como tal considerado, por un 79% de los empleados de Mildeportes S.A. Y un porcentaje del 13% no está de acuerdo con ello. Es decir hay una mayoría que verifica que existe esta práctica.

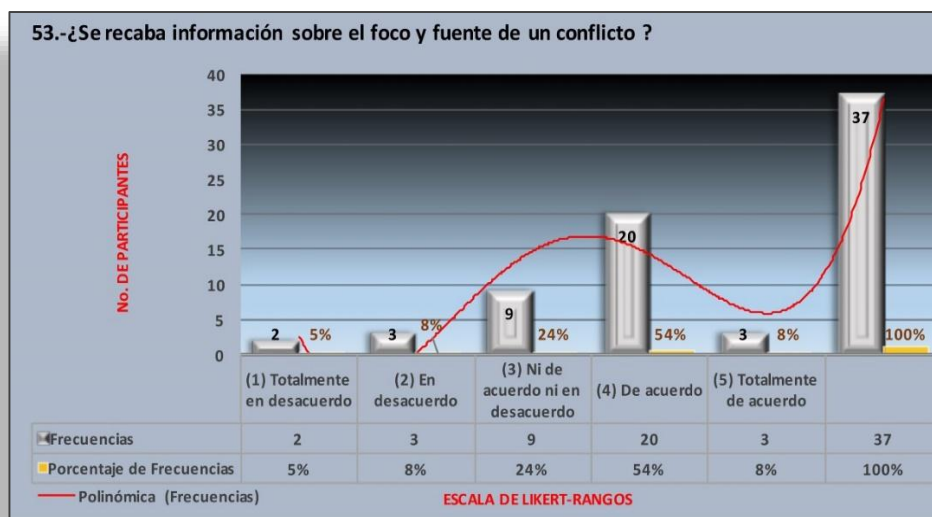


Gráfico No. 58
Fuente: Autor E.H.

El enfoque para solucionar un conflicto y determinar su causa, se muestra considerado en un 62% de los trabajadores que piensan y están de acuerdo de que esta práctica existe; contra un 13% que manifiestan que no es así.

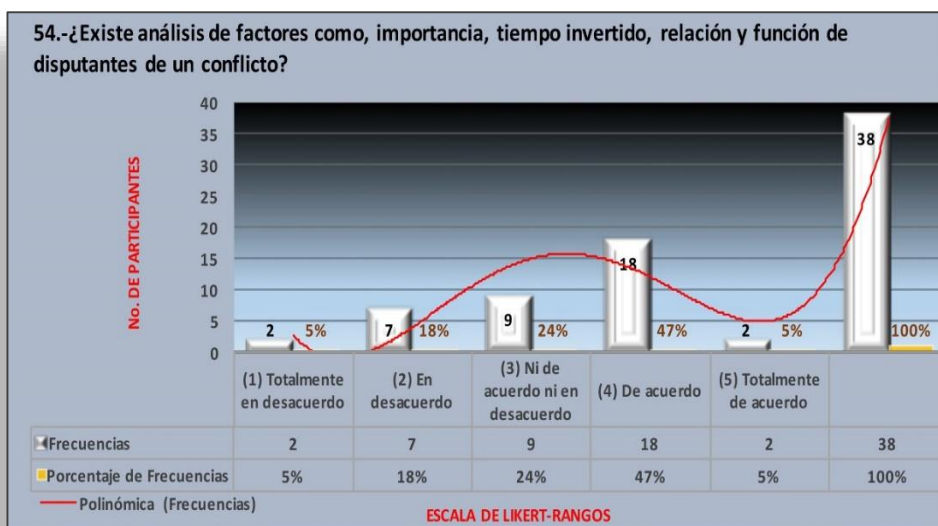


Gráfico No. 59
Fuente: Autor E.H.

En la solución de conflictos; hay un porcentaje del 52% de los encuestados que afirma que hay un análisis con respecto a este tema, a sus características y sus factores; no así un 23% que considera que no hay tal análisis.

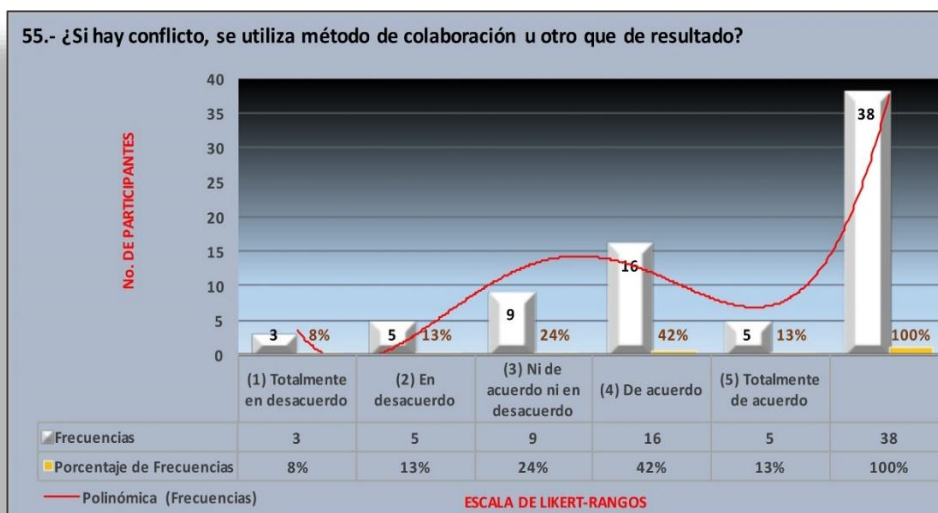


Gráfico No. 60
Fuente: Autor E.H.

Los empleados ante la aparición de un conflicto, afirman en un 55% que se hace uso de estas herramientas o prácticas para solucionar dicho inconveniente; un 21% dice lo contrario o no está de acuerdo con esta aseveración.

Para el análisis de la clasificación de prácticas directivas denominadas “interpersonales” se toma en cuenta subvariables como la comunicación de apoyo; el hecho de tener o ganar poder e influencia en la organización; implica también los efectos de la motivación y cómo manejar conflictos; pero sobre todo se toma en consideración lo argumentado por Dun and Bradstreet((2001) en Small Business Economics (2006) de que la incompetencia o competencia gerencial, especialmente en el manejo del talento humano es la principal falla o solución en las empresas. Por ello en este caso se analiza la pregunta y su respectivo porcentaje que transparenta las opiniones y resultados; en la que consta el porcentaje de gente que está de acuerdo (DA) y totalmente de acuerdo (TA) o su suma; que permite tener una concepción de lo que sucede en cada caso.

En la respuesta de la P39 dice el 75% del personal, que se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching). En la P40, el 61% experimenta que hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos. Con la respuesta a la P41, 43% de los empleados afirma que se usa expresiones al problema y no a la gente. En Mildeportes S.A se constata que bordeando el 70% de trabajadores (P42) aprecia que la directiva reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores.

Continuando con el respectivo análisis. En la P43: una mayoría del 57% se percata de que hay desarrollo de conocimientos hasta lograr ser experto. Así también como un 71% de la P44 verifica que existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización y 79% (P45) considera que se convierte en mentor de sus colaboradores.

Por otro lado con respecto a sentir que existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo 54% (P46), afirma que esto se vive en Mildeportes S.A. y un alto porcentaje del 79% de la pregunta No. 47 afirma convivir y trabajar con reglas claras.

De forma reiterativa se aporta a lo descrito por (Alagaraja, 2013) de que las inversiones en capital humano benefician el desempeño de la organización.

En la P48 la mitad (50%) de la planilla considera que hay equidad en las recompensas y también la mitad, es decir el 50% (P49), afirma que se incentiva el comportamiento extraordinario. El 51% (P50) siente que la disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje.

El 61% de la P51 opina que los objetivos se definen claramente y 79% que los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados. Cumpliéndose lo que afirma (Castro, 2010)

de Ansoff (1997, p.259) de que existe una estrecha relación entre dirección estratégica, establecimiento de objetivos y metas; el ambiente, su congruencia con las capacidades de la organización, la sensibilidad a las demandas del entorno y el lograr resultados.

Con la P53, se confirmó que el 62% cree que se recaba información sobre el foco y fuente del conflicto. Y que en caso de suscitarse un conflicto el 52% (P54) advierte que existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disputantes de un conflicto. Concluyendo que el 55% de colaboradores (P55) siente que si hay conflicto, se utiliza método de colaboración u otro efectivo para solucionarlo.

Con este análisis podemos ver que todas las interrogantes; excepto P41 (43%), pero que es mayoría, se tiene respuestas aprobatorias de la gestión, lo que permite corroborar lo que dice Ansoff (1997) que para dirigir estratégicamente se debe relacionar los objetivos y metas; así también otras que implica la organización de la empresa y su ambiente con el fin de lograr objetivos; pero tomando en cuenta las capacidades de la empresa y su sensibilidad a las demandas del mercado.

De esto, también se desprende como afirman algunos autores; entre otros Huselid(1995), Lioville y Bayad (1998), Ramsay et al(2009) que con actitudes y prácticas directivas, aparecen actitudes y comportamientos en la empresa como respuesta a ellas, tales como compromiso y satisfacción, conducta positiva o negativa de los empleados, repercusiones en rendimiento calidad y productividad, que confrontándolas con los resultados obtenidos en los porcentajes anotados, da una visión del ambiente que se vive en Mildeportes S.A.

4.3 ANÁLISIS BI-VARIADO

Para este análisis se considera la forma en que se distribuye la variable dependiente en función de las diferentes categorías o valores de las variables independientes especificadas en el presente estudio.

Para ello se considera valores de datos obtenidos en forma directa en Mildeportes S.A. como resultados de ventas, utilidades, márgenes entre otros. Así también es necesario el cálculo de índices muy significativos y sensibles que se consideran determinantes en los resultados estratégicos a considerar en las empresas.

4.3.1 SUBVARIABLES DEPENDIENTES OBTENIDAS EN LA EMPRESA

Año	Ranking	Ventas [mill.USD]	Margen Bruto [mill.USD]	Utilidad neta [mill.USD]	Activos [mill.USD]	Patrimonio [mill.USD]
2012	844	20,01	7,22	1,82	7,84	4,13
2013	950	18,94	6,74	1,36	10,14	5,49
2014	819	21,189	7,41	1,39	11,54	3,38
2015	_	21,377	6,12	0,21	10,5	3,6

Tabla No 11
Fuente: Autor E.H.

4.3.2 CÁLCULO DE ÍNDICES FINANCIEROS ROA Y ROE

Los dos indicadores que se van a calcular corresponden o nos dan parámetros de rentabilidad; además proporcionan información importante sobre el uso que se está haciendo de los recursos de la empresa como activos y fondos propios, respectivamente.

Entonces:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$$

Calculando para los diferentes años tenemos:

2012: 0,2321 -----	23,21 %
2013: 0,1314 -----	13,41 %
2014: 0,1204 -----	12,04 %
2015: 0,02 -----	2,00 %

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Calculando para los diferentes años tenemos:

2012: 0,4406 -----	44,06 %
2013: 0,2477 -----	24,77 %
2014: 0,4112 -----	41,12 %
2015: 0,058 -----	5,80 %

Por las características propias de la actividad de Mildeportes S.A. simplemente como información de apoyo y como un índice financiero adicional se puede enunciar al apalancamiento financiero y para mayor comprensión se describe a continuación conceptos que clarifican dicho índice. También como información complementaria se menciona el margen bruto y neto sobre ventas.

Se determina que si :

ROE mayor a ROA entonces el apalancamiento es positivo

ROE es igual a ROA entonces el apalancamiento es nulo

ROE menor a ROA entonces el apalancamiento es negativo

4.3.3 APALANCAMIENTO FINANCIERO

Es usar endeudamiento para financiar una operación. Es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con fondos propios y un crédito. Es la relación entre capital propio y crédito utilizado en una operación financiera.

4.3.3.1 Positivo, que se produce cuando el ROE es superior al ROA. Esto se dará cuando el coste medio de la deuda sea inferior a la rentabilidad económica (ROA). En este caso, la financiación de parte del activo con deuda ha posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera (ROE).

4.3.3.2 Nulo (o cero), cuando ambos ratios coinciden. Esto sucede en el caso en que la totalidad del activo se financie con fondos propios, es decir, no existe deuda en la empresa.

4.3.3.3 Negativo, cuando el ROE es inferior al ROA. En este caso el coste medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica.

Año	Margen bruto/ventas [%]	ROA [%]	ROE [%]	Margen neto/ventas [%]
2012	36,1	23,21	44,06	9,1
2013	35,6	13,41	24,77	7,2
2014	35	12,04	41,12	6,6
2015	37,4	2	5,8	8,3

Tabla No 12
Fuente: Autor E.H.

Para el rendimiento de los empleados (RE) se tomará como indicador el cociente entre los ingresos por venta de Mildeportes S.A y la suma de costo de ventas y gasto de ventas por período o año, obtenidos de información pública de la empresa.

Entonces:

$$RE = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{(CV + GV)}$$

Calculando para los diferentes años tenemos:

2012: 0,46 ----- **46 %**

2013: 0,27 ----- **27 %**

2014: 0,27 ----- **27 %**

2015: 0,33 ----- **33 %**

4.4 ANÁLISIS DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON Y DISPERSIÓN

Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se simboliza: **r** Hipótesis a probar, **s**: significancia

Interpretación:

El coeficiente **r** de Pearson puede variar de — 1.00 a +1.00

Donde: -1.00 = correlación negativa perfecta (“A mayor X, menor Y” de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica a “a menor X, mayor Y”.

1.00= correlación positiva perfecta

(“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y” de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).



Gráfico No. 61
Fuente: Autor E.H.

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

El Grado de Correlación entre las Variables:

$r = 0$ Ninguna correlación

$r = 1$ Correlación positiva perfecta

$0 < r < 1$ Correlación positiva

$r = -1$ Correlación negativa perfecta

$-1 < r < 0$ Correlación negativa.

Si “s” es menor del valor .05, se dice que el coeficiente es significativo al nivel del .05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

Si “s” es menor a .01, el coeficiente es significativo al nivel del .01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error).

CORRELACIÓN COMPETENCIAS D. VI 1 - RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Correlación VI 1- Resultados Estratégicos					
		Result. de C.-Ventas	Rendim. empleados	Retorno por activos	Retorno por patrimonio
1.- ¿Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores en la empresa es abierta y efectiva?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
2.- ¿Se toma en cuenta las contribuciones de cada uno de los miembros de su equipo?	Correlación de Pearson	.973 [*]	-.019	-.819	-.876
	Sig. (bilateral)	.027	.981	.181	.124
	N	4	4	4	4
3.- ¿Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad por parte de su jefe?	Correlación de Pearson	.715	.273	-.472	-.819
	Sig. (bilateral)	.285	.727	.528	.181
	N	4	4	4	4
4.- ¿Considera que los problemas son resueltos de manera adecuada y creativa?	Correlación de Pearson	-.674	.419	.751	.359
	Sig. (bilateral)	.326	.581	.249	.641
	N	4	4	4	4
5.- ¿Las actividades para incrementar las capacidades de los colaboradores contribuyen a un cambio positivo?	Correlación de Pearson	-.674	.419	.751	.359
	Sig. (bilateral)	.326	.581	.249	.641
	N	4	4	4	4
6.- ¿Los procesos que tiene la empresa ayudan a innovar?	Correlación de Pearson	-.674	.419	.751	.359
	Sig. (bilateral)	.326	.581	.249	.641
	N	4	4	4	4
7.- ¿Se siente estresado por la carga de trabajo?	Correlación de Pearson	.218	0.000	-.110	.462
	Sig. (bilateral)	.860	1.000	.930	.694
	N	3	3	3	3
8.- ¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
9.- ¿Considera que existe actitud de personas tolerantes?	Correlación de Pearson	-.674	.419	.751	.359
	Sig. (bilateral)	.326	.581	.249	.641

	N	4	4	4	4
	Correlación de Pearson	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	4	4	4	4
11.- ¿Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
12.- ¿Cree que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionan?	Correlación de Pearson	.734	-.262	-.826	-.998**
	Sig. (bilateral)	.266	.738	.174	.002
	N	4	4	4	4
13.- ¿Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa?	Correlación de Pearson	-.689	.010	.483	.134
	Sig. (bilateral)	.311	.990	.517	.866
	N	4	4	4	4
Result. de C-Ventas	Correlación de Pearson	1	.074	-.759	-.745
	Sig. (bilateral)		.926	.241	.255
	N	4	4	4	4
Rendim. empleados	Correlación de Pearson	.074	1	.585	.314
	Sig. (bilateral)	.926		.415	.686
	N	4	4	4	4
Retorno por activos	Correlación de Pearson	-.759	.585	1	.863
	Sig. (bilateral)	.241	.415		.137
	N	4	4	4	4
Retorno por patrimonio	Correlación de Pearson	-.745	.314	.863	1
	Sig. (bilateral)	.255	.686	.137	
	N	4	4	4	4
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).					
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).					
c. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.					

Tabla No 15
Fuente: Autor E.H.

CORRELACIÓN PRÁCTICAS D. VI 2 – RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Correlación VI 2- Resultados Estratégicos					
		Result. de C-Ventas	Rendim. empleados	Retorno por activos	Retorno por patrimonio
14.- ¿Se permite libremente la participación?	Correlación de Pearson	-.541	-.465	.057	-.158
	Sig. (bilateral)	.459	.535	.943	.842
	N	4	4	4	4
15.- ¿Se establece metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, en el tiempo adecuado?	Correlación de Pearson	.576	-.761	-.969*	-.803
	Sig. (bilateral)	.424	.239	.031	.197
	N	4	4	4	4
16.- ¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?	Correlación de Pearson	.915	-.262	-.881	-.674
	Sig. (bilateral)	.085	.738	.119	.326
	N	4	4	4	4
17. ¿Se demuestra interés y preocupación personal?	Correlación de Pearson	-.375	.419	.660	.895
	Sig. (bilateral)	.625	.581	.340	.105
	N	4	4	4	4
18.- ¿Se demuestra el logro de actividades exitosas?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
19.- ¿Es fomentada la innovación y mejora continua?	Correlación de Pearson	-.195	-.465	-.048	.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
20.- ¿Hay unidad en el equipo?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
21.- ¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?	Correlación de Pearson	-.715	-.273	.472	.819
	Sig. (bilateral)	.285	.727	.528	.181
	N	4	4	4	4
22.- ¿Facilitan su tarea como miembro del equipo?	Correlación de Pearson	-.915	.262	.881	.674
	Sig. (bilateral)	.085	.738	.119	.326
	N	4	4	4	4
23.- ¿Existe orientación a los miembros del equipo?	Correlación de Pearson	-.026	-.939	-.621	-.518
	Sig. (bilateral)	.974	.061	.379	.482
	N	4	4	4	4

24.- ¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?	Correlación de Pearson	-.674	.419	.751	.359
	Sig. (bilateral)	.326	.581	.249	.641
	N	4	4	4	4
25.- ¿Se incentiva una respuesta colectiva y solidaria ante una dificultad personal?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
26.- ¿Existen procedimientos comparativos de mejoría de procesos?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
27.- ¿Hay reconocimiento a la gente positiva?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
28.- ¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?	Correlación de Pearson	-.212	0.000	.064	-.379
	Sig. (bilateral)	.788	1.000	.936	.621
	N	4	4	4	4
29.- ¿Se siente presionado, o su forma de pensar es diferente a lo que es la compañía?	Correlación de Pearson	-.973*	.019	.819	.876
	Sig. (bilateral)	.027	.981	.181	.124
	N	4	4	4	4
30.- ¿Existe diferencias entre sus propios valores y el de los colaboradores (cultura, edad, sexo, etnia)?	Correlación de Pearson	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	4	4	4	4
31.- ¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?	Correlación de Pearson	-.238	.949	.810	.573
	Sig. (bilateral)	.762	.051	.190	.427
	N	4	4	4	4
32.- ¿Existen prácticas de administración de tiempo, eficaces?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
33.- ¿Se construye relaciones de colaboración de confianza mutua?	Correlación de Pearson	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	4	4	4	4
34.- ¿Hay reafirmación de planes y prioridades direccionados. Lo importante sobre lo urgente?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4

35.- ¿Se siente capacitado para manejar su carga de trabajo?	Correlación de Pearson	-.637	-.806	.008	.263
	Sig. (bilateral)	.363	.194	.992	.737
	N	4	4	4	4
36.- ¿Hay lluvia de ideas?	Correlación de Pearson	.375	-.419	-.660	-.895
	Sig. (bilateral)	.625	.581	.340	.105
	N	4	4	4	4
37.- ¿Siente que la información que tiene, es adecuada para realizar su trabajo?	Correlación de Pearson	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	4	4	4	4
38.- ¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?	Correlación de Pearson	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	4	4	4	4
39.- ¿Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?	Correlación de Pearson	.674	-.419	-.751	-.359
	Sig. (bilateral)	.326	.581	.249	.641
	N	4	4	4	4
40.- ¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?	Correlación de Pearson	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	4	4	4	4
41.- ¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?	Correlación de Pearson	.112	-.939	-.663	-.272
	Sig. (bilateral)	.888	.061	.337	.728
	N	4	4	4	4
42.- ¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?	Correlación de Pearson	.486	.729	.020	-.399
	Sig. (bilateral)	.514	.271	.980	.601
	N	4	4	4	4
43.- ¿Hay desarrollo de conocimientos hasta lograr ser experto?	Correlación de Pearson	-.026	.866	.526	.068
	Sig. (bilateral)	.974	.134	.474	.932
	N	4	4	4	4
44.- ¿Existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización?	Correlación de Pearson	-.195	-.465	-.048	.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
45.- ¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?	Correlación de Pearson	-.026	.866	.526	.068
	Sig. (bilateral)	.974	.134	.474	.932
	N	4	4	4	4

46.- ¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?	Correlación de Pearson	.299	.500	-.402	-.844
	Sig. (bilateral)	.807	.667	.737	.361
	N	3	3	3	3
47.- ¿Existen reglas claras?	Correlación de Pearson	.674	-.419	-.751	-.359
	Sig. (bilateral)	.326	.581	.249	.641
	N	4	4	4	4
48.- ¿Hay equidad en las recompensas?	Correlación de Pearson	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	4	4	4	4
49.- ¿Se incentiva el comportamiento extraordinario?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
50.- ¿La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?	Correlación de Pearson	.195	.465	.048	-.461
	Sig. (bilateral)	.805	.535	.952	.539
	N	4	4	4	4
51.- ¿Los objetivos se definen claramente?	Correlación de Pearson	.375	-.419	-.660	-.895
	Sig. (bilateral)	.625	.581	.340	.105
	N	4	4	4	4
52.- ¿Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?	Correlación de Pearson	.973 [*]	-.019	-.819	-.876
	Sig. (bilateral)	.027	.981	.181	.124
	N	4	4	4	4
53.- ¿Se recaba información sobre el foco y fuente de un conflicto?	Correlación de Pearson	. ^c	. ^c	. ^c	. ^c
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	4	4	4	4
54.- ¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disputantes de un conflicto?	Correlación de Pearson	-.973 [*]	.019	.819	.876
	Sig. (bilateral)	.027	.981	.181	.124
	N	4	4	4	4
55.- ¿Si hay conflicto, se utiliza método de colaboración u otro que de resultado?	Correlación de Pearson	-.689	.010	.483	.134
	Sig. (bilateral)	.311	.990	.517	.866
	N	4	4	4	4
Result. de C-Ventas	Correlación de Pearson	1	.074	-.759	-.745
	Sig. (bilateral)		.926	.241	.255
	N	4	4	4	4

Rendim. Empleados	Correlación de Pearson	.074	1	.585	.314
	Sig. (bilateral)	.926		.415	.686
	N	4	4	4	4
Retorno por activos	Correlación de Pearson	-.759	.585	1	.863
	Sig. (bilateral)	.241	.415		.137
	N	4	4	4	4
Retorno por patrimonio	Correlación de Pearson	-.745	.314	.863	1
	Sig. (bilateral)	.255	.686	.137	
	N	4	4	4	4
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).					
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).					
c. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.					

Tabla No 16
Fuente: Autor E.H.

4.4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN CORRELACIONAL - GRÁFICOS DE DISPERSIÓN

La representación gráfica más versátil para describir el comportamiento conjunto de dos variables es el diagrama de dispersión, donde cada caso aparece representado como un punto en el plano definido por las variables X1 y X2. Para la presente investigación VI 1 y VD; así también como VI 2 Y VD. Los gráficos de dispersión se usan para visualizar puntos de datos en un eje vertical y uno horizontal, con el fin de identificar cuánto la variación de una variable afecta a la otra. La relación entre dos variables se llama correlación. Si los indicadores forman una línea casi recta en el gráfico de dispersión, las dos variables tendrán una correlación alta. Si los indicadores se distribuyen de manera uniforme a lo largo del gráfico de dispersión, la correlación es baja o nula. El valor de este coeficiente puede estar comprendido entre -1 y 1 . “Sin embargo, aunque parezca que existe una correlación entre variables, esto no siempre es así. La causa de una aparente correlación podría ser que dos variables estén relacionadas con una tercera variable, lo que explicaría la variación, o pura coincidencia” (TIBCO, 2016).

Dispersión Competencias directivas vs. Resultados de crecimiento

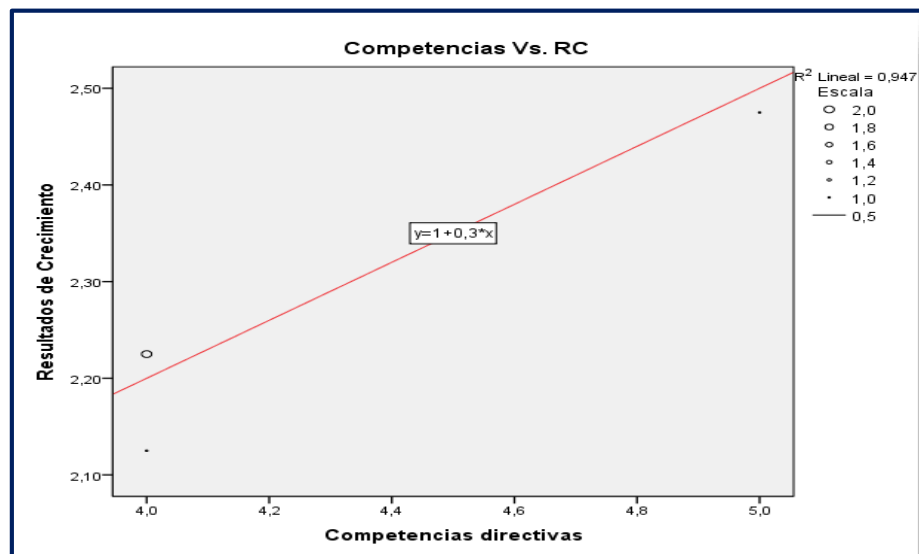


Gráfico No. 62
Fuente: Autor E.H.

Se muestra una función lineal positiva; por lo que se deduce que existe una correlación también positiva entre variables competencias directivas y resultados de crecimiento; índice $r = 0.973$ que es bastante significativo en la correlación y directamente proporcional.

Dispersión Competencias directivas vs. Rendimiento de los empleados

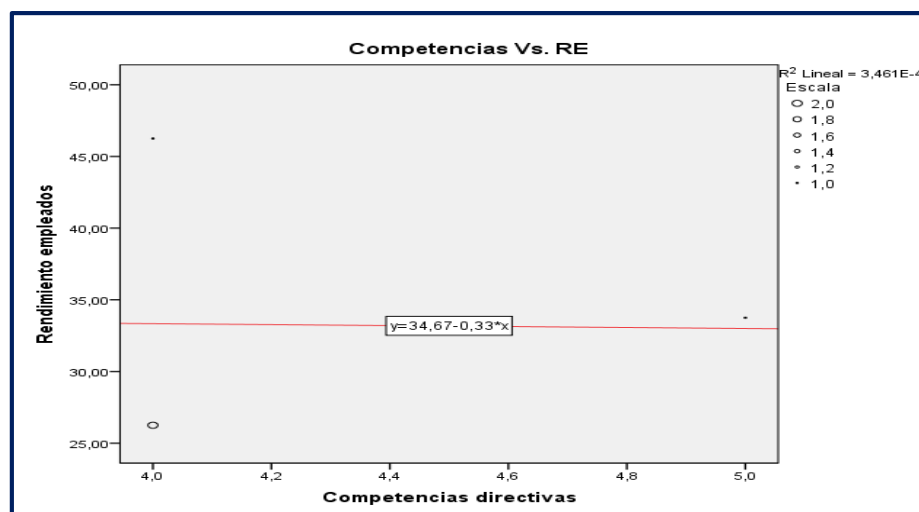


Gráfico No. 63
Fuente: Autor E.H.

El gráfico muestra una línea muy ligeramente descendiente del eje horizontal de las abscisas, entonces se concluye que la correlación entre variables analizadas tienen tendencia muy ligeramente negativa: $r=-0,018$; prácticamente no hay correlación.

Dispersión Competencias directivas vs. ROA

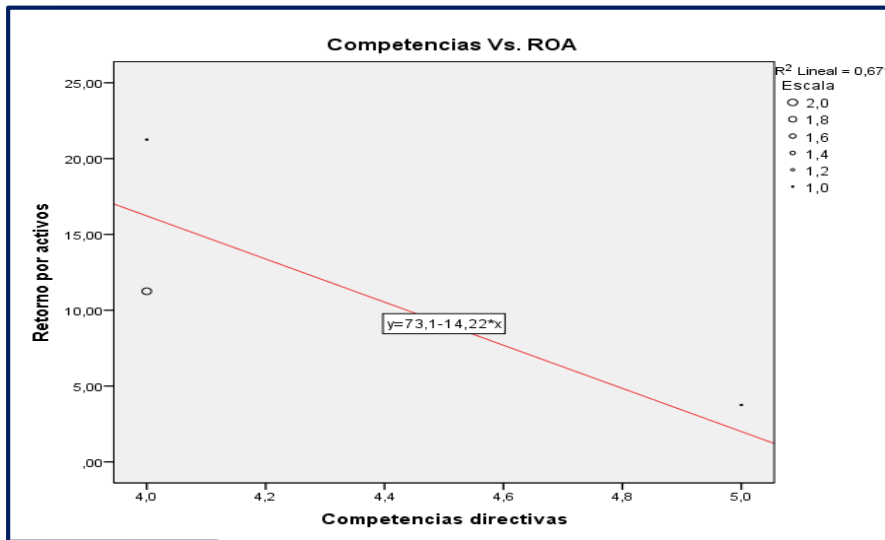


Gráfico No. 64
Fuente: Autor E.H.

La variable competencias directivas al correlacionarle con el índice ROA, se muestra con tendencia negativa, y su $r = -0,819$. Entonces su correlación tiene tendencia negativa.

Dispersión Competencias directivas vs. ROE

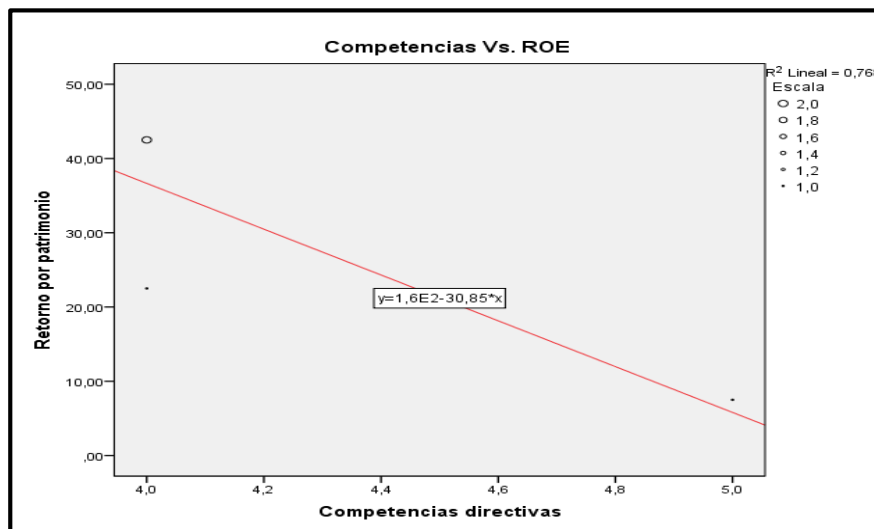


Gráfico No. 65
Fuente: Autor E.H.

La variable competencias directivas al correlacionarle con el índice ROE, se muestra con tendencia negativa, y su $r = -0,876$. Entonces su correlación también tiene tendencia negativa.

Dispersión Prácticas directivas vs. Resultados de crecimiento

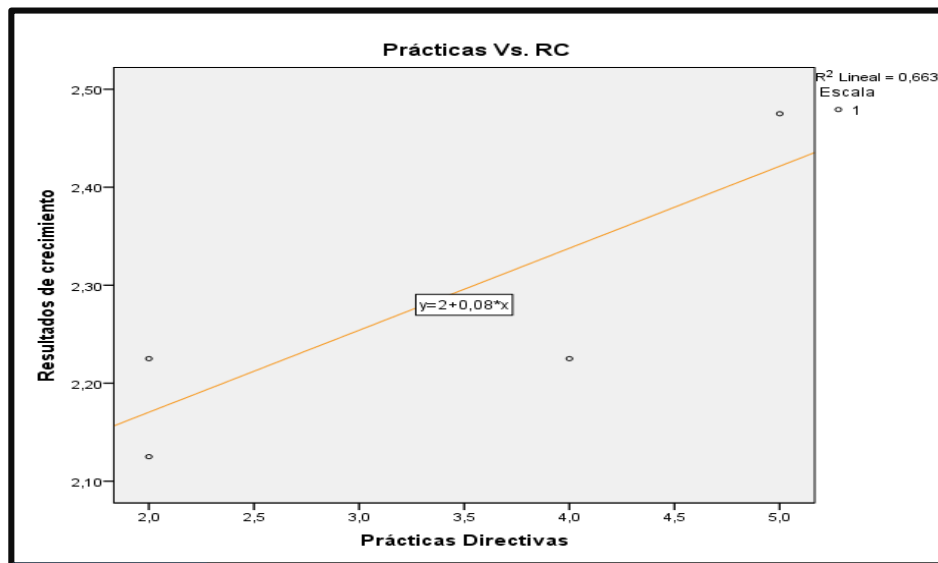


Gráfico No. 66
Fuente: Autor

La prácticas directivas (VI 2) presenta una correlación positiva con RC y un $r=0,814$ que la correlaciona en forma directamente proporcional y con alta significación.

Dispersión Prácticas directivas vs. Rendimiento de los empleados

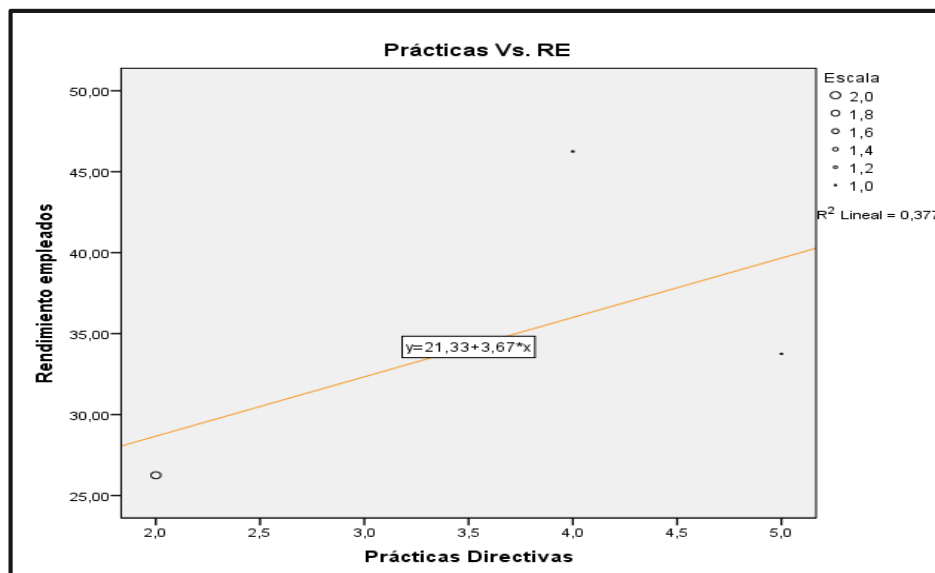


Gráfico No. 67
Fuente: Autor E.H.

La variable prácticas directivas se correlaciona con la variable rendimiento de empleados en forma lineal positiva con $r= 0,614$.

Dispersión Prácticas directivas vs. ROA

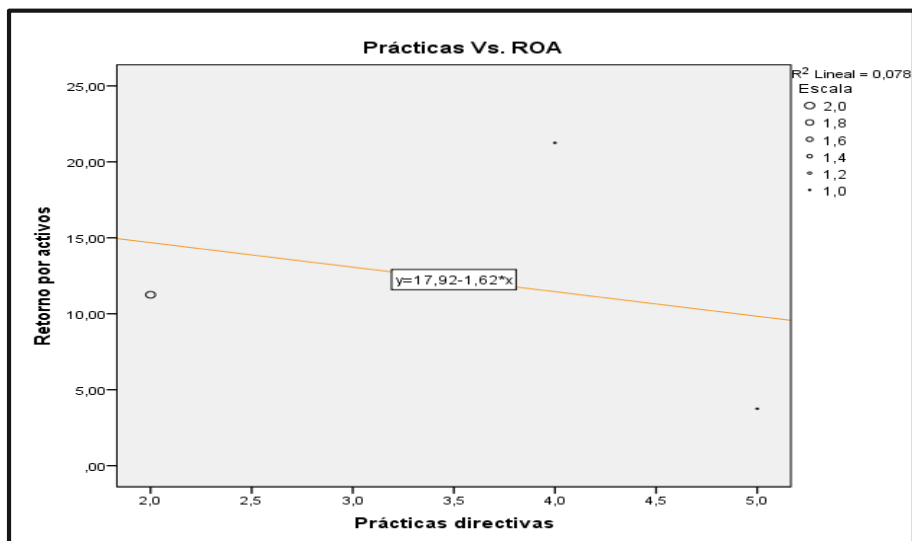


Gráfico No. 68
Fuente: Autor E.H.

La variable prácticas analizada con el índice ROA presenta una correlación ligeramente negativa débil, con un $r = -0,273$.

Dispersión prácticas directivas vs. ROE

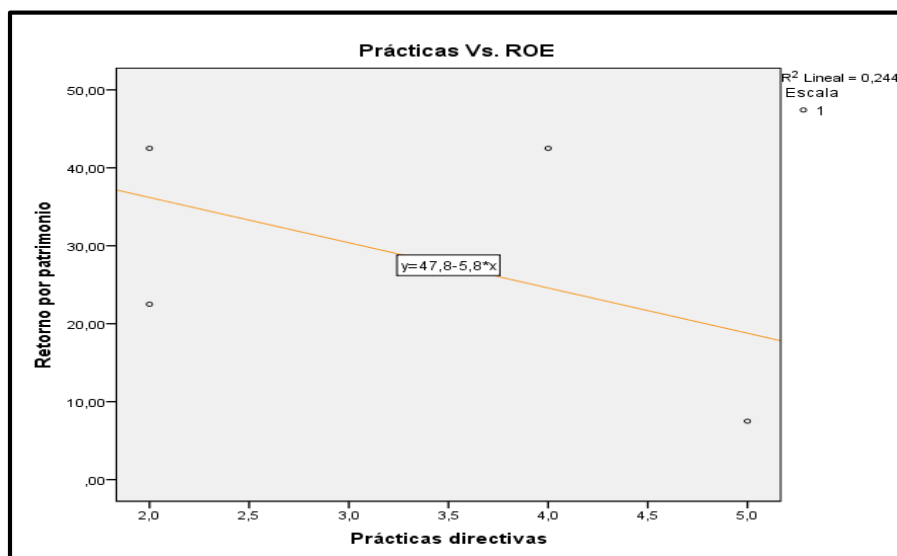


Gráfico No. 69
Fuente: Autor E.H.

El gráfico muestra que prácticas directivas están correlacionadas con el índice ROE, con tendencia negativa con un $r = -0,493$; es decir una correlación que tiende a una dependencia de función negativa media.

Dispersión Competencias directivas vs. Resultados estratégicos

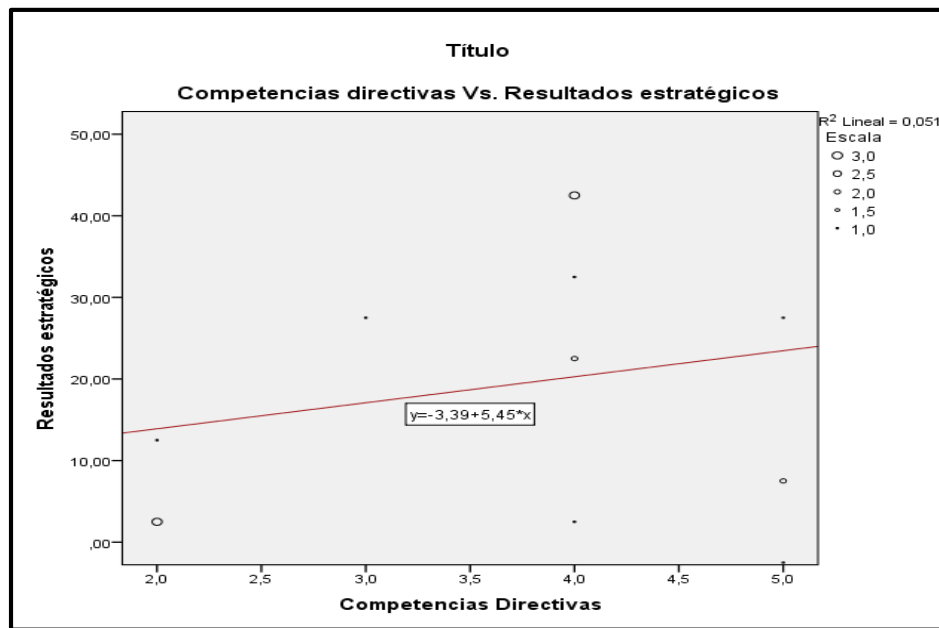


Gráfico No. 70
Fuente: Autor E.H.

La dispersión muestra de forma lineal positiva la correlación entre competencias directivas y resultados estratégicos con un $r = 0,225$

Dispersión prácticas directivas vs. Resultados estratégicos

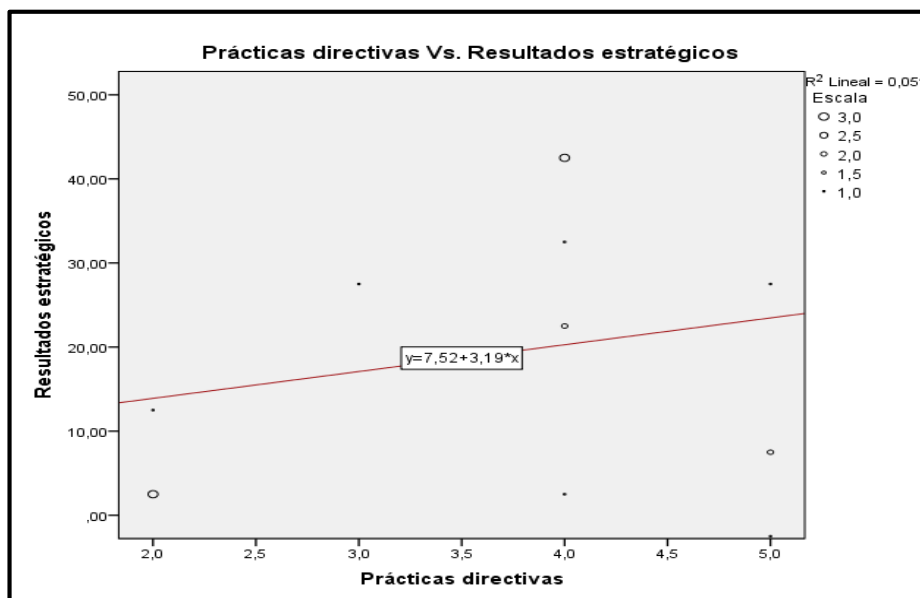


Gráfico No. 71
Fuente: Autor E.H.

El gráfico de dispersión entre prácticas directivas y resultados estratégicos también presenta una tendencia positiva de dependencia de función con un $r = 0,225$

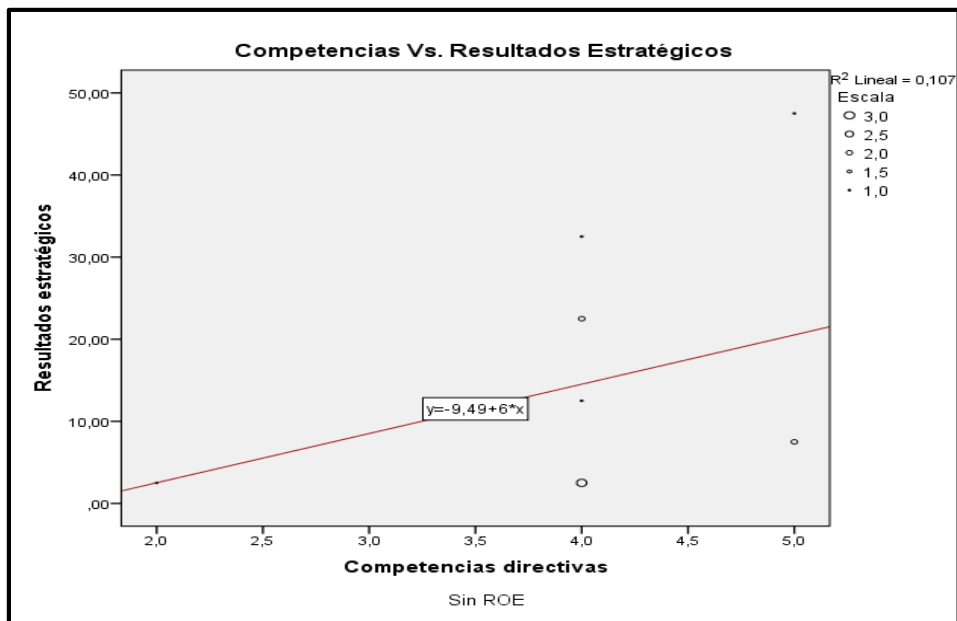
Dispersión Competencias directivas vs. Resultados estratégicos (sin ROE)

Gráfico No. 72
Fuente: Autor E.H.

Este gráfico corresponde a un análisis de dispersión de la variable competencias directivas y resultados estratégicos sin considerar el índice ROE; cuyo resultado marcó un incremento de la correlación positiva y también de $r = 0,327$

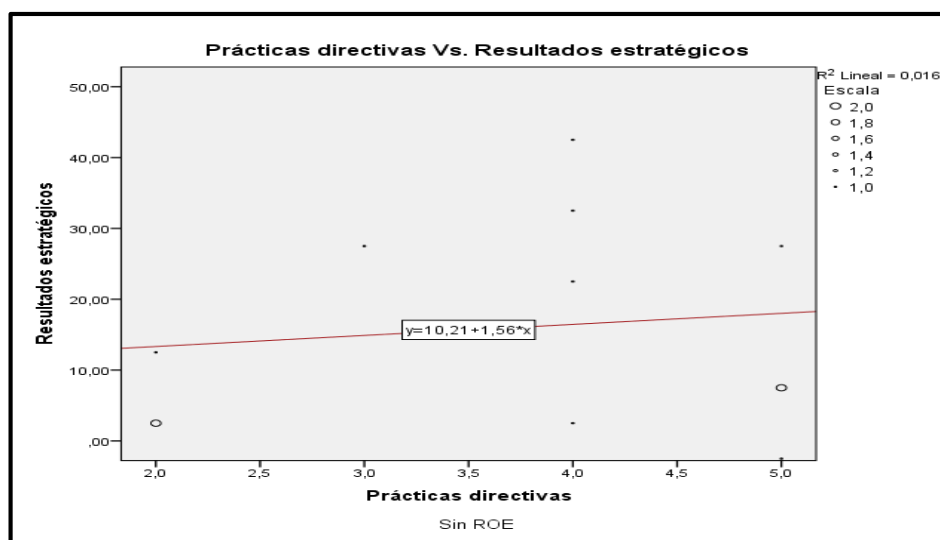
Dispersión Prácticas directivas vs. Resultados estratégicos (sin ROE)

Gráfico No. 73
Fuente: Autor E.H.

Esta dispersión igualmente se la analizó sin el índice ROE manteniendo una tendencia positiva y el valor de $r = 0,126$.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

El procedimiento a seguir en el presente análisis, será realizado confrontando la variable independiente "Competencias directivas" VI 1 con la variable dependiente VD "Resultados estratégicos"; y luego la variable independiente VI 2 "Prácticas directivas", con la variable dependiente VD "Resultados estratégicos".

Para una mejor tarea didáctica, mayor comprensión y óptima comparación de la influencia e impacto entre variables, se individualizará el análisis de las subvariables de la variable dependiente; ésta es "Resultados estratégicos", que tiene como componentes importantes RC (resultados de crecimiento); RE (rendimiento de empleados); ROA (retorno sobre activos) y ROE (retorno sobre patrimonio); que como se anotó; son básicos y de gran trascendencia en los resultados globales de las empresas. Se analizará primero "Competencias" con las subvariables de "Resultados estratégicos"; luego "Prácticas directivas con las subvariables de "Resultados estratégicos; para finalmente determinar si existe o no influencia y/o impacto. Efectos que se los relacionará con cada uno de los objetivos planteados.

El ratio con el que se trabajará es r , tomado de la ecuación que identifica a la relación lineal entre variables, que genera el programa estadístico **SPSS 23**.

Se inicia por el gráfico **Competencias directivas vs. Resultados de crecimiento** (gráfico No. 62) , el ratio resultante r tiene un valor de **0,973** que significa una alta correspondencia, con una correlación positiva muy alta .

Recalcando que el parámetro "Resultados de crecimiento" es una subvariable de la variable dependiente VD "Resultados estratégicos" ; y tiene como componente principal el histórico de ventas de la empresa Mildeportes S.A. tomado como un índice, que luego de aplicarlo en el programa SPSS 23, como parte de todas las subvariables que componen la variable dependiente, los resultados permiten concluir que por su **alto grado de significación y correlación positiva**; las competencias directivas que se tenga en Mildeportes S.A. presentan un componente directamente proporcional al grado de crecimiento o decrecimiento de la subvariable "Resultados de crecimiento" en la empresa; por lo cual los jefes, gerentes, directivos y/o mandos en general tendrán que ser poseedores de estas destrezas y habilidades en el parámetro ventas ; para llevar a la gente, al **talento humano** bajo su responsabilidad a cumplir los objetivos planteados y aportar de forma decisoria en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.

En el gráfico No. 63; que corresponde a “ **Competencias directivas**” vs. “ **Rendimiento de empleados**” , se observa una función lineal casi horizontal con un $r = -0,018$ e indica que casi no existe una correlación entre estas dos variables y se puede concluir que los conocimientos, destrezas que posea un directivo, deben ser las específicas y adecuadas; porque no por la cantidad de ellas que posea, va a influir en forma positiva en el rendimiento de los empleados o recurso humano bajo su mando ; ya que inclusive podrían ser competencias no acordes o negativas a la realidad de la empresa.

En la dispersión entre la variable “ **Competencias directivas**” y el **ROA** (gráfico No. 64) ; se muestra una clara tendencia a una correlación negativa con un índice $r = -0,81$, que representa una correlación negativa fuerte. Interpretando, se concluye que el índice ROA al medir el retorno sobre activos, éstos son muchos y variados, inclusive se los trabaja de acuerdo con la naturaleza de la actividad desarrollada por la empresa; por ejemplo activos corrientes, intangibles, financiero, fijo, funcional, el propio dinero, los depósitos bancarios, cuentas corrientes, cuentas de ahorro, etc... que están directamente relacionado con un tema más bien financiero. Como no todos los gerentes, ni directivos tienen una formación financiera; sin embargo, sería valioso, el tener competencias que les permita entender dichos movimientos para tomar adecuadas decisiones.

Sin embargo como se verá más adelante el índice ROA juega una papel preponderante en cuanto a ingreso de dinero en la empresa; por lo que los directivos deben conocer y saberlo entender para direccionar la toma de decisiones así como al talento humano con el que trabaja, hacia determinados objetivos con miras a cumplir los resultados esperados.

Para el caso de “ **Competencias directivas**” vs. **ROE** (gráfico No. 65) ; se muestra una función lineal inversamente proporcional , tendencia negativa, $r = -0,876$, con la que se puede advertir que el índice ROE tiene parámetros cuyos componentes del patrimonio como edificios, solares, maquinaria, mobiliario, derechos, obligaciones etc... no están directamente bajo competencia de jefes, gerentes y mandos en general; los cuales deben conocer de su función para la toma de decisiones, pero que no tienen directamente el control sobre ellos. Entonces se justifica la interpretación de este tipo de correlación altamente negativa. Hasta aquí está el análisis de “ **Competencias y Resultados estratégicos**”

Se empieza con el gráfico No. 66 el análisis de la Variable independiente VI 2 “ **Prácticas directivas**” realizando un procedimiento similar a la variable anterior.

Se puede verificar que dicho gráfico visualiza, **Prácticas directivas vs. Resultados de crecimiento**, con una dependencia de función lineal positiva con un $r = 0,814$, lo que dice que las prácticas directivas ejecutadas por el jefe o los respectivos jefes, con su talento humano en cuanto se refiere a acciones de crecimiento, como son las relacionadas con ventas cuyo movimiento sensibiliza los resultados, tiene gran **trascendencia** en éstos en las empresas y en este caso particular en la empresa Mildeportes S.A.

Continuando con el análisis de **Prácticas directivas y Rendimiento de empleados** (gráfico No. 67) aparece de igual manera una función lineal positiva con $r = 0,614$ que indica que las prácticas ejecutadas por directivos de Mildeportes S.A. tienen una correspondencia directamente proporcional con el rendimiento de los empleados. En otras palabras las prácticas directivas tienen **impacto** en el rendimiento del **talento humano**.

En la dispersión entre **Prácticas directivas y ROA** del gráfico No. 68, se dibuja una línea de tendencia negativa débil con $r = - 0,279$, que transmite que la correlación entre estas variables es baja y no tienen entre ellas mayor influencia; por características similares a lo anteriormente analizado.

La correlación entre **Prácticas directivas y ROE** que corresponde al gráfico No. 69, presenta también una tendencia negativa, $r = - 0,493$; es decir una correlación negativa media entre estas dos variables; es decir cuando una baja 0,5 la otra sube 1, o una cantidad constante; o viceversa.

Luego de haber analizado por separado los componentes de la variable dependiente VD para entender de manera más comprensible su comportamiento, se procede a analizar las variables independientes Competencias y Prácticas directivas por separado, con la variable dependiente Resultados estratégicos total, respectivamente.

Entonces el gráfico No. 70 presenta un resultado lineal general que se muestra positivo entre **Competencias directivas y Resultados estratégicos**. Se concluye que a pesar de que los componentes en muchos casos tenían una tendencia negativa bastante marcada; la correlación final entre estas dos variables tiene una función lineal positiva; es decir hay dependencia o impacto al relacionar competencias de clan, adhocracia, jerarquía y mercado estudiadas y señaladas en capítulos anteriores y que en general contienen subvariables como comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, de estrés, de tiempo, innovación, entre otras; que permite

en el presente estudio, afirmar que **se cumple el objetivo específico No. 1** de la investigación, en referencia a **identificar las principales competencias de directivos y cómo influyen en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.** las mismas que se entremezclan con características de liderazgo y administración.

En el gráfico No. 71, la correlación general entre **Prácticas directivas y Resultados estratégicos**, tiene un comportamiento similar a la otra variable independiente, de igual manera y sin embargo de existir componentes con tendencia fuertemente negativa; su correlación final es positiva; con lo que se determina que hay influencia e impacto en los resultados. Entonces se concluye que prácticas directivas clasificadas como grupales, personales e interpersonales, con subvariables como empoderamiento y delegación, autoconocimiento, dirección hacia el cambio positivo, formación de equipos, empoderamiento, delegación, solución analítica y creativa de problemas, entre otras; influyen o impactan en los Resultados estratégicos; determinando de esta manera el **cumplimiento del objetivo específico No2** de la presente investigación, referente a la implementación de prácticas directivas, correspondientes al giro del negocio y su impacto en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.

Como un análisis muy importante adicional y con el fin de profundizar aún más si existe impacto de competencias y prácticas directivas; es decir el planteamiento de la **hipótesis**, se realizó una simulación de correlaciones sin tomar en cuenta el índice ROE; ya que cuando éste es mayor al índice ROA se tiene un apalancamiento positivo; es decir el patrimonio puede estar bajo; ésto se dará cuando el coste medio de la deuda sea inferior al ROA; entonces se direcciona la deuda de la empresa.

En cambio el mayor ROA de mercado se debe a una mayor rotación de activos, lo cual lleva a concluir que se debe revisar todas las operaciones relacionadas con la rotación de activos, como son el nivel de ventas, el nivel de activos, el nivel de inventarios, de cuentas por cobrar, de efectivo, etc... que son competencias y prácticas que están más al alcance de los jefes, gerentes y mandos en general.

En otras palabras, las competencias y prácticas directivas de jefes y gerentes van a tener menos influencia en el patrimonio que en los activos de la empresa, a pesar de que están relacionados; sin contar que no todos tienen el manejo, ni el conocimiento, por las características de sus funciones y también sus obligaciones con el talento humano a su cargo.

En este estudio no se ha considerado el ROI (retorno sobre inversiones) que muchas veces se lo considera para programas cualitativos para no quedarse en el nivel de percepciones; como

capacitaciones, cursos de desarrollo, etc...; sino tratar de cuantificarlos relacionándolo con beneficios y costos; sin embargo se recalca aquí el ROA porque refleja el manejo eficiente que realiza en este caso el gerente, jefe o directivo en la administración de los activos de una empresa y que está dentro de sus funciones y tienen gran significación. Ya que al saber cómo direccionarlos con el **talento humano adecuado** y sobretodo manejarlos productivamente, se demuestra la influencia e impacto que tiene las competencias y prácticas de aquello, en los resultados estratégicos de la institución.

Todos estos índices se los debe someter también al análisis dentro del mercado al que pertenecen, para verificar el propio desempeño. He aquí la importancia de la Matriz de crecimiento- producto (vector de crecimiento- gráfico No. 3) de Ansoff en la que da importancia a las competencias y prácticas de un directivo, de acuerdo a las condiciones propias de la empresa y del mercado al cual se dirige.

Entonces será más fácil para los jefes de Mildeportes S.A. influir con lo que tienen más a su alcance y que es el ingreso de dinero a la empresa, a través de la importante gestión de ventas por ejemplo, relacionada con los **Resultados de crecimiento** analizados previamente, que como se analizó tiene una gran significación y correlación positiva con las variables independientes.

Lo anteriormente anotado se analiza partiendo de los gráficos Nos. 72 y 73, en los que se observa que la dispersión entre Competencias directivas y Resultados estratégicos; Prácticas directivas y Resultados estratégicos, se mantiene positiva y con un incremento de la correlación de la primera, que está directamente relacionada con ventas, que es una de las competencias y prácticas directivas que más **influye e impacta** en los resultados de crecimiento de la empresa. Además es una parte muy importante en el planteamiento de metas y objetivos por parte de los directivos; por lo tanto con íntima relación en la gestión del talento humano, para guiarlo y direccionarlo hacia la consecución de los buscados **Resultados Estratégicos**.

Con lo expuesto y analizado, luego de contrastar la interacción entre, competencias directivas, un sistema de prácticas directivas y su efecto en la estrategia global de la empresa Mildeportes S.A., también **se verifica el objetivo No 3** de la investigación.

Entonces, recopilando los diferentes procesos y análisis realizados en el estudio, contrastándolos y correlacionándolos con el apoyo de programas estadísticos, se determina que “Las competencias y prácticas directivas o de los directivos, impactan en los resultados estratégicos.” que **comprueba la Hipótesis** planteada.

CAPÍTULO 5

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2 CONCLUSIONES

Con el presente trabajo, luego de la correspondiente investigación, se ha transparentado, con su respectivo análisis, interpretación y discusión que las **competencias directivas** denominadas como la variable independiente VI 1 y las **prácticas directivas** denominadas como la variable independiente VI 2 y su influencia e impacto en los **resultados estratégicos**, denominada como la variable dependiente VD, de la empresa objeto del estudio Mildeportes S.A. tienen algunas conclusiones que ameritan y justifican plenamente ser referidas.

Dicho estudio concluyó en una influencia en ambos casos ; es decir que las 2 variables independientes, presentan una tendencia de correlación lineal positiva con respecto a la variable dependiente.

Primero se concluye que, si existe impacto de las competencias directivas de clan, adhocracia, jerarquía y mercado y sus subvariables como comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, de estrés, de tiempo, innovación, etc.. en los resultados estratégicos de la empresa, con la particularidad de que algunas de estas subvariables presentan, al analizar las competencias directivas y los resultados de crecimiento, una interdependencia de proporcionalidad positiva alta, con un índice respectivo de $r = 0,973$. que apoyan la conclusión y **confirman el objetivo específico No.1**

Así también como las prácticas directivas tales como grupales, personales e interpersonales y sus subvariables como empoderamiento y delegación, autoconocimiento, dirección hacia el cambio positivo, formación de equipos, empoderamiento, delegación, solución analítica y creativa de problemas, entre otras; presentan influencia o impacto en los resultados estratégicos finales, con similar particularidad de ciertas subvariables de estos resultados estratégicos que son sujetos de mayor impacto como es el caso de “resultados de crecimiento” con un alto $r = 0,814$, “Rendimiento de empleados” $r = 0.614$; lo que permite concluir que **se verifica el objetivo específico No.2.**

De aquí también se deriva en la aseveración de que la manera acertada de la aplicación de las prácticas por parte de los directivos o jefes tiene una influencia o impacto en el rendimiento del talento humano, al que dirige con un índice cuantitativo de significación de $r=0,614$. Que realizado el ejercicio de la existencia de un escenario ficticio contrario; es decir ser el caso de una mala aplicación de las mencionadas prácticas directivas, ejecutadas por parte de gente (jefes) que gestiona talento humano, o mandos en general, tendría aquí, una posible influencia negativa en los resultados estratégicos de cualquier empresa y en el caso particular de Mildeportes S.A.

Del presente estudio también se concluye que, los resultados estratégicos de la institución, tienen parámetros y componentes importantes y con un alto grado de sensibilidad que influyen en los mismos; los cuales deben ser debidamente conocidos, luego saberlos interpretar, manejarlos y finalmente plasmarlos como competencias directivas propias del personal que va a gestionar y administrar los activos de la empresa; así también como sus recursos con orientación a aplicarlos en las correspondientes funciones directivas, con el fin de guiar de una forma productiva, efectiva y eficiente al talento humano, hacia los resultados en la estrategia global de Mildeportes S.A.; ya que por las características de su giro de negocio, contempla mercados internacionales, importaciones, manejo de distribuidores, conocimiento y condicionamiento de mercados, direccionamiento principal a metas y logros de ventas, entre otros, que tienen características de volatilidad y muy cambiantes, de acuerdo a las condiciones del mercado nacional e internacional.

Por otro lado el estudio, su procedimiento y resultados han permitido contrastar la interacción entre, competencias directivas, un sistema de prácticas directivas y su efecto en la estrategia global de la empresa Mildeportes S.A. lo que **constata el objetivo específico No. 3.**

Y como conclusión final; descritos los resultados generales obtenidos se llega a determinar las competencias y mejores prácticas directivas, así como su impacto en los resultados estratégicos de la empresa Mildeportes S.A. que **corresponde al Objetivo general** del presente trabajo de investigación.

5.3 RECOMENDACIONES

Al revisar las conclusiones y constatar el grado de impacto que tienen en los resultados estratégicos periódicos; así también como en la estrategia global de Mildeportes S.A. en especial algunas competencias y sus subvariables; de manera similar en la aplicación de oportunas y adecuadas prácticas directivas, se enuncian algunas recomendaciones cuyo propósito es el tener un mejor encuadre de las variables estudiadas y que sirvan de guía para las empresas, tomando como referencia la institución objeto de la presente investigación, con miras a potenciar dichos resultados estratégicos y globales.

Entonces se deberá tomar en cuenta el hecho de:

- ▶ Enfatizar en las competencias que debe y deberá tener el personal directivo al ser contratado o promovido dentro de Mildeportes S.A. que mostrará y demostrará destrezas y habilidades para implementarlas en las mejores prácticas directivas, de manera oportuna y adecuada en el talento humano bajo su dirección.

- ▶ Contar con personal directivo poseedor y apto en el desarrollo de destrezas y habilidades; es decir competencias, calificándolo para convertirse en un excelente receptor y ente multiplicador de éstas mejores competencias, plasmadas en prácticas directivas en pos de la consecución constante de los resultados estratégicos de Mildeportes S.A. que les posicione como una empresa competitiva y que le asegure su supervivencia en un mercado competitivo, como lo es en el que se desenvuelve la empresa.

- ▶ Cultivar el talento humano apto, innovativo, debida y oportunamente conocedor, del giro del negocio de Mildeportes S.A. caso contrario al no contar con él, se puede ver amenazado o simplemente ser absorbido por competidores de la industria, mejor preparados, o con personal competente que sepa atacar, aprovechar las oportunidades, disminuyendo su participación de mercado.

- ▶ Capacitar, mentalizando a la gente que tiene labores directivas, en la importancia de manejar, trabajar y administrar los activos, insumos y recursos de Mildeportes S.A. que por sus funciones están o son delegadas bajo su responsabilidad potenciándolos en cuanto a crecimiento y gestión productiva eficaz.

- ▶ Gestionar el talento humano del que disponen, con la aplicación de las variables en este trabajo analizadas y acoplarlas a las condiciones continuamente cambiantes del entorno, propias del giro de negocio en el que compiten.

► Aprender adecuadamente, para poder comunicar la relevancia y sensibilidad de los resultados estratégicos con el propósito de gestionar y analizar variaciones y parámetros financieros, no del todo profundos pero si de relevancia y aporte como indicadores de gestión, que permitan y faciliten la adecuada y oportuna toma de decisiones.

► Conjugar la innovación, la novedad con la pericia o experticia no solo de procesos, técnicas y procedimientos, sino principalmente trabajando en el talento humano, tanto joven como con gente de buenas ejecuciones y experiencias.

Debido a los resultados expuestos, al correlacionar la competencias y prácticas directivas y su influencia o impacto en los resultados estratégicos; así como la interrelación con las diferentes variables y subvariables, sería muy interesante el considerar en futuras investigaciones, implementar modelos o escenarios cambiantes, analizando de manera sistemática, el efecto sobre metas y objetivos determinados, con el fin de ser un aporte en el estudio y comprensión del grado de influencia particular y global, que a más de índices importantes como ROA; ROE y ROI, con los que se ha trabajado y explicado en la presente investigación, interpreten toda variación financiera y sobretodo de comportamiento en la interrelación entre directivos y socios de la producción y/o talento humano en general, determinando su grado de sensibilidad, cambio o variación, influencia, estabilidad o inestabilidad con procesos de medición cualitativa y cuantitativa, en los correspondientes resultados estratégicos, que servirán para ampliar el conocimiento, enfocarlos y aplicarlos como solución en posibles y siempre dinámicos escenarios empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alagaraja, M. (2013, 5 10). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance. Sage publications.
- Alcázar, P. (2013, Agosto 8). From <http://www.emprendedores.es/>.
- Bohlander.Snell. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. cengage Learning.
- Bohlander.Snell. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Cabrales Salazar, O. (2010). *Competencias gerenciales para el desarrollo humano*. Universidad La Gran Colombia, Facultad de Postgrados y Formación Continuada.
- Cabrales, S. o. (2014). *Competencias gerenciales para el desarrollo humano*.
- Cameron, Quinn, & Rohrbaugh. (1981-2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: JB Jossey Bass.
- Castro, A. A. (2010). Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship. *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28*.
- Celi, D. P. (2014). *ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA PUCE*. Santo Domingo: TESIS.
- Cerón, E. (2014, Noviembre). */istmo.mx/2009/05/10-competencias-para-el-liderazgo*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graww Hill.
- Cideal. (2009). Las 7 competencias clave del líder en entidades de cooperación. *Fortalecimiento*.
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Bogotá: Editorial Norma.
- Collins, J. (2002). *Good to Great*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Juárez: Prentice Hall.
- David.A.Whetten.KimS.Cameron. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Donnelly.Gibson.Ivancevich. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: McGraw Hill. España: McGraw Hill.
- G.Williams. (2002). "Whale Watching". *Entrepreneur*, 32.
- Guijarro, M. (2014). *ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES EN EL DESEMPEÑO Y MOTIVACION DEL TALENTO*. Quito: UTE.
- HelenWilkinson.CardonaPablo. (2009). *Creciendo como líder*. España: Eunsa.
- HRD.Review. (2013, Mayo 10). <http://hrd.sagepub.com/>.

- <http://sabernegocios.jimdo.com/liderazgo/>. (2015, Octubre 21). From el-liderazgo-según-jack-welch.
- Huse. (2010). Base de la teoría administrativa. *Política de Salud y planes concertados*, 264.
- J.Abello.R.Tirado.Cabrales.Amar. (2010). *Desarrollo Infantil y Construcción del Mundo Social*. Uninorte.
- Katz. (1974). *Base de la teoría administrativa*. Política de Salud y planes Concertados.
- Kofman, F. (2012). *La Empresa Consciente*. argentina: Alfaguara.
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Aguilar.
- Lloyd C. Harris*, Emmanuel Ogbonna. (2001). *Strategic human resource management, market orientation, and*. EU, UK: Journal of Business Research 51 (2001) 157 ± 166.
- Lundin, S., Paul, H., & Christensen, J. (2004). *Fish*. Cataluña: Empresa XXI.
- Marchant, R. (2015). Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*.
- María Liliana Mejía - Universidad del Rosario. (2015, Octubre). *Gestión Humana*.
- María Liliana Mejía.Universidad del Rosario. (2015, Noviembre Viernes 13 de Noviembre). *Gestión humana*.
- Martha.Alles. (2007). *Rol del Jefe, cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Mockler, C. (2002). Primero quién, después qué. In J. Collins, *Empresas que sobresalen* (p. 93). Bogotá: E. Norma.
- N.Lussier.F.Achua, R. (2004). *Liderazgo (teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades)*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Nininger, J. R. (1982). *Managing Human Resorces*. Ottawa: McGrawHill.
- Nolivos, T. B. (2014). *Análisis del impacto que genera la rotación de personal en el Clima Organizacional de la SCPM*. UTE.
- Pérez, M. A. (2014). *“EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES*. Quito: UTE- TESIS.
- Perez.Bengochea, V. (2008). *habilidades de liderazgo y desempeño empresarial*. *Gestiopolis*.
- Peter.Drucker. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Quevedo Escalona, W. A. (2010, Marzo). *MONOGRAFÍAS*.
- R.Lussier, & C.Achua. (2004). *Liderazgo*. México DF: Cengage Learning.
- S.Dolan.R:V.Cabrera.S.Jackson.R.Schuler. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.

Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (1997). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez, México : McGrawHill.

SmallBusinessEconomics. (2006). *Linking HRM and Small*.

TIBCO, P. (2016, Mayo 26). *Qué es un gráfico de dispersión*.

Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Administración. Una perspectiva Global*. México DF: McGrawHill.

5.4 ANEXOS



ANEXOS

Operacionalización de Variables							Opción de respuesta
Tipo de Variable	Definición	Subvariables	Definición	Competencias	Definición	Indicadores	Pregunta / Item
Competencias Directivas o conductas observables Variable Independiente I (VI 1)	Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo	De Clan (L)	Son aquellas habilidades requeridas para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar otras relaciones.	Comunicar con apoyo	Competencia para escuchar, atender y valorar empíricamente información, ideas y opiniones, con retroalimentación efectiva.	No de comunicaciones valoradas como efectivas / No de relaciones anuales	1.-¿Considera que la comunicación en la empresa es abierta y efectiva?
				Formación de equipos y trabajo en equipo	Reconocer e identificar las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo para lograr resultados y optimizar rendimientos.	Medición del nivel de desempeño por equipo	2.-¿Se toma en cuenta las contribuciones de los miembros de un equipo?
				Empoderamiento	Capacidad de delegar o facilitar para cumplir con lo encomendado.	No. de tareas efectivas realizadas	3.-¿Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad?
		De Adhocracia (L)	Destrezas requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio.	Solución creativa de problemas	Habilidad para utilizar un esquema organizado, basado técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo, con vista al logro de resultados novedosos y útiles.	No. de nuevas soluciones	4.-¿Considera que los problemas se los resuelve de manera adecuada y creativa?
				Dirección hacia el cambio positivo	Habilidad de motivar las capacidades de los demás para lograr un cambio positivo.	Nivel de cambio positivo	5.-¿Los cambios que se realizan contribuyen positivamente?
				Promoción de la innovación	Realizar, crear, tareas nuevas e innovaciones, con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.	% de procesos y proyectos nuevos	6.-¿Los procesos que tiene la empresa los considera que ayudan a innovar?
		De Asertividad (A)	Son aquellas que se necesitan para mantener el control y la estabilidad.	Manejo del estrés personal	Capacidad de reconocer la presencia del estrés en su vida. Tomar medidas adecuadas para manejarlo para evitar su mala influencia.	Nivel de agotamiento	7.-¿Se siente estresado por la carga de trabajo?
				Mantener autoconciencia	Capacidad de reflexión (y su resultado) por la cual se adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características.	Nivel de tolerancia	8.-¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?
				Resolver situaciones de problemas	Capacidad del directivo para solucionar en tiempo adecuado y en secuencia correcta.	No. de problemas resueltos efectivamente / No. de problemas totales	9.-¿Considera que su actitud es de una persona tolerante?
				Motivación de los demás	Generar en los miembros la necesidad de logro y el deseo veladamente de contribuir con el equipo. Orientación de esfuerzos hacia la consecución de objetivos.	Nivel de motivación	10.-¿Los problemas se resuelven de una manera pronta y adecuada?
De Mercado (A)	Competencias que se requieren para comprender efectivamente y administrar las relaciones externas.	Orbitación de poder e influencia	Conjunto de habilidades, estrategias y tácticas que le permiten ganar poder utilizando también la flexibilidad, la visibilidad y la relevancia.	Nivel de influencia y poder	11.-¿Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?		
		Manejo de conflictos	Resolver diferencias, plantear soluciones con justicia, centrándose en los intereses comunes. Evitar la manipulación y la parcialidad de los intereses personales. Conciliar y mediar de manera equitativa para las partes.	No. de conflictos resueltos eficazmente / No. de conflictos totales	12.-¿Que que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionarían?		
					13.-¿Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa y sin manipulación?		

Tabla No 1
Fuente: Autor E.H.

Variable VI 1

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Operacionalización de Variables				Operacionalización de Variables			
Tipos de variables	Definición	Subvariables	Definición	Clasificación	No de P.	Pregunta / Item	Opción de respuesta
Prácticas Directivas Variable Independiente 2 (VI 2)	Conjunto de pautas de conducta, prácticas y parámetros psicobiológicos, procesos de información y de decisión, etc., característicos de la función directiva de una empresa u organización.	GRUPALES	Es el accionar dentro de un conglomerado social, que tiene una estructura determinada, haciendo uso de habilidades que están asociadas al sistema de relaciones dentro del grupo. Cada miembro juega un rol y ese define la estructura del grupo e identifica a sus líderes.	Empoderamiento y delegación (L) (MI-CF) - G	1	1.-¿Se permite libremente la participación?	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
				Formación de equipos y trabajo en equipo (L) (MI-CF) - G	2	2.-¿Se establece metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, en el tiempo?	
					3	3.-¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?	
				Dirección hacia el cambio positivo (L) (PE-CF) - G	4	4.-¿Se demuestra interés y preocupación personal?	
					5	5.-¿Se demuestra el logro de actividades exitosas?	
				Autoconocimiento (A) (MI-CE) - P	6	6.-¿Es fomentada la innovación y mejora continua?	
					7	7.-¿Hay unidad del equipo?	
				Manejo de estrés (A) (MI-CE) - P	8	8.-¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?	
					9	9.-¿Es facilitada la tarea como miembro del equipo?	
				Solución analítica y creativa de problemas (L) (PE-CF) - P	10	10.-¿Existe orientación a los miembros del equipo?	
					11	11.-¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?	
				Comunicación de apoyo (L) (MI-CF) - I	12	12.-¿Se incentiva una respuesta colectiva ante dificultad de personal?	
					13	13.-¿Existen procesos comparativos de mejora de procesos?	
				Ganar Poder e influencia (A) (PE-CE) - I	14	14.-¿Hay reconocimiento a la gente positiva?	
					15	15.-¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?	
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	16	16.-¿Se identifica la línea sensible de defensa?(susceptibilidad)					
	17	17.-¿Existe un diagnóstico de diferencias entre propios valores y el de colaboradores(cultura, edad)?					
Motivación a los demás (A) (PE-CE) - I	18	18.-¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?					
	19	19.-¿Existen prácticas de administración de tiempo eficaces?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	20	20.-¿Se construye relaciones de colaboración de confianza mutua?					
	21	21.-¿Hay reafirmación de planes y prioridades directivas. Lo importante sobre lo urgente?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	22	22.-¿Se ha reentrenado la elasticidad física, psicológica y social?					
	23	23.-¿Hay lluvia de ideas?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	24	24.-¿Se suprime la información superior. Se estudia la falante?					
	25	25.-¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	26	26.-¿Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?					
	27	27.-¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	28	28.-¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?					
	29	29.-¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	30	30.-¿Hay desarrollo de conocimientos hasta la experiencia?					
	31	31.-¿Existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	32	32.-¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?					
	33	33.-¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	34	34.-¿Existen reglas claras?					
	35	35.-¿Hay equidad en las recompensas?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	36	36.-¿Se incentiva el comportamiento extraordinario?					
	37	37.-¿La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	38	38.-¿Los objetivos se definen claramente?					
	39	39.-¿Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	40	40.-¿Se rechaza información sobre el foco y fuente del conflicto?					
	41	41.-¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de dispute?					
Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	42	42.-¿Se utiliza método de colaboración u otro efectivo?					

Tabla No 2
Fuente: Autor E.H.

Variable VI 2

Operacionalización de Variables						
Tipos de variables	Definición	Subvariables	Definición	Clasificación	No de P.	
Prácticas Directivas Variable Independiente 2 (VI 2)	Conjunto de pautas de conducta, prácticas y parámetros psicosociológicos, procesos de información y de decisión, etc., característicos de la función directiva de una empresa u organización.	GRUPALES	Es el accionar dentro de un conglomerado social, que tiene una estructura determinada; haciendo uso de habilidades que están asociadas al sistema de relaciones dentro del grupo. Cada miembro juega un rol y ese define la estructura del grupo e identifica a sus líderes.	Empoderamiento y delegación (L) (MI-CF) - G	1 2 3 4 5	
				Formación de equipos y trabajo en equipo (L) (MI-CF) - G	6 7 8 9 10	
				Dirección hacia el cambio positivo (L) (PE-CF) - G	11 12 13 14 15	
				Autocrecimiento (A) (MI-CE) - P	16 17 18	
				Manejo de estrés (A) (MI-CE) - P	19 20 21 22	
				Solución analítica y creativa de problemas (L) (PE-CF) - P	23 24 25	
				Comunicación de apoyo (L) (MI-CF) - I	26 27 28 29	
				Ganar Poder e influencia (A) (PE-CE) - I	30 31 32 33 34	
				Motivación a los demás (A) (PE-CE) - I	35 36 37 38 39	
				Manejo de conflictos (A) (PE-CE) - I	40 41 42	
		INTERPERSONALES	Son aquellas prácticas, relacionadas con la interacción humana, o ejecuciones que se refieren al buen uso de habilidades, que les permite interacciones con otras personas o personalidades.			

Tabla No 2 1ªP
Fuente: Autor E.H.

Variable VI 2 1ª P.

Operacionalización de Variables		
No de P.	Pregunta / Ítem	Opción de respuesta
1	¿Se permite libremente la participación?	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
2	¿Se establece metas y objetivos específico específicos, medibles, alcanzables, realistas, en el tiempo adecuado	
3	¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?	
4	¿Se demuestra interés y preocupación personal?	
5	¿Se demuestra el logro de actividades exitosas?	
6	¿Es fomentada la innovación y mejora continua?	
7	¿Hay unidad del equipo?	
8	¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?	
9	¿Es facilitada la tarea como miembro del equipo?	
10	¿Existe orientación a los miembros del equipo?	
11	¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
12	¿Se incentiva una respuesta colectiva ante dificultad de personal?	
13	¿Existen procesos comparativos de mejora de procesos?	
14	¿Hay reconocimiento a la gente positiva?	
15	¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?	
16	¿Se identifica la línea sensible de defensa?(susceptibilidad)	
17	¿Existe un diagnóstico de diferencias entre propios valores y el de colaboradores(cultura, edad, sexo, etnia)?	
18	¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?	
19	¿Existen prácticas de administración de tiempo eficaces?	
20	¿Se construye relaciones de colaboración de confianza mutua?	
21	¿ Hay reafirmación de planes y prioridades, direccionados, lo importante sobre lo urgente?	
22	¿ Se ha incrementado la elasticidad física, psicológica y social?	
23	¿ Hay lluvia de ideas?	
24	¿Se suprime la información supérflua. Se estudia la faltante?	
25	¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?	
26	¿ Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?	
27	¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?	
28	¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?	
29	¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?	
30	¿Hay desarrollo de conocimientos hasta la experticia?	
31	¿Existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización?	
32	¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?	
33	¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?	
34	¿Existen reglas claras?	
35	¿Hay equidad en las recompensas?	
36	¿ Se incentiva el comportamiento extraordinario?	
37	¿ La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?	
38	¿Los objetivos se definen claramente?	
39	¿ Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?	
40	¿Se recaba información sobre el foco y fuente del conflicto?	
41	¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disputantes del conflicto?	
42	¿Se utiliza método de colaboración u otro efectivo?	

Tabla No 2 2ª P
Fuente: Autor E.H.

Variable VI 2 2ª P

		Operacionalización de variables				
Tipos de variable	Definición	Subvariable	Concepto	Indicadores	Pregunta/Item	Opción de respuesta
Resultados Estratégicos Variable Dependiente (VD)	Resultados, que la empresa espera alcanzar en un tiempo de comando, utilizando competencias, prácticas y acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.	Resultados de Crecimiento y/o crecimiento de ventas,	Son aquellos resultados que implican que el crecimiento no es en sí mismo un objetivo empresarial, sino un medio recurrente para alcanzar otros objetivos.	% de crecimiento	Fuentes internas de la institución	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
		Rendimiento de los empleados	Relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc... O también relación entre los objetivos/metras/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas.	RE	Cálculo y fuentes internas de la institución	
		Nivel de desempeño de la empresa	Conjunto de resultados empresariales que se apoyan en procesos para alcanzar la estabilidad, que le permitan ganar competitividad, para lograr la supervivencia; con el aporte de factores como: comprender los requerimientos de diferenciación en el futuro, buscar oportunidades futuras y comprenderlas. Ser capaz de influir en todos los niveles de la organización el viaje al futuro y ser el primero en llegar, corriendo menores riesgos.	ROA ROE	Cálculo y fuentes internas de la institución	
Variable de confusión (VC)	La que puede llegar a confundir los resultados de la investigación	Sexo de los colaboradores	Variable biológica y genética que divide a los seres humanos en dos posibilidades solamente: mujer u hombre.	No de Hombres No de Mujeres	4.- ¿Influye el No de hombres o mujeres en el desempeño del trabajo?	
Variable moderadora de efecto (VE)	Puede moderar el efecto final de la investigación	Experiencia de los directivos	Forma de conocimiento o habilidad derivadas de la observación, de la participación y de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden; que puede beneficiar en la empresa.	Años de experiencia	5.- ¿Considera a la experiencia como un importante aporte de valor en su trabajo?	

Variable VD

Tabla No 3
Fuente: Autor E.H.

Criterios de Moriyama

Objetivo General : Determinar las competencias y mejores prácticas directivas y su impacto en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.

Objetivos específicos

6.1.- Identificar las principales competencias de directivos y cómo influyen en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.

6.2.- Analizar la relación de la implementación de prácticas directivas correspondientes al giro del negocio y el impacto en los resultados estratégicos de Mildeportes S.A.

6.3.- Contrastar la interacción entre, competencias directivas, un sistema de prácticas directivas y su efecto en la estrategia global de la empresa Mildeportes S.A.

Hipótesis :

Las competencias y prácticas directivas generan impacto en los resultados estratégicos

Operacionalización de variables

¿Es la pregunta comprensible?	¿Es sensible a variaciones?	¿Se justifica el ítem en este documento?	¿Hay una definición clara del ítem ?	¿Es posible recopilar datos?	Sumatoria	Observaciones

Tabla No 4 Moriyama
Fuente: Autor E.H.

Encuesta de competencias y prácticas para Mideportes S.A.						
Sección o área de trabajo:	Escala : 1-2-3-4-5 de acuerdo a definición	Fecha:	Sexo :	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">M</td> <td style="width: 50%;">F</td> </tr> </table>	M	F
M	F					
Instrucciones de llenado:		1	2	3	4	5
		Totalmente en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.-¿Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores en la empresa es abierta y efectiva?						
2.-¿Se toma en cuenta las contribuciones de cada uno de los miembros de su equipo?						
3.-¿ Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad por parte de su jefe?						
4.-¿Considera que los problemas son resueltos de manera adecuada y creativa ?						
5.-¿Las actividades para incrementar las capacidades de los colaboradores contribuyen a un cambio positivo?						
6.-¿Los procesos que tiene la empresa ayudan a innovar?						
7.-¿ Se siente estresado por la carga de trabajo?						
8.-¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?						
9.-¿Considera que existe actitud de personas tolerantes?						
10.-¿Los problemas se resuelven de una manera pronta y adecuada?						
11.-¿ Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?						
12.-¿ Cree que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionan?						
13.-¿ Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa ?						
14.-¿Se permite libremente la participación?						
15.-¿Se establece metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, en el tiempo adecuado						
16.-¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?						
17.¿Se demuestra interés y preocupación personal?						
18.-¿Se demuestra el logro de actividades exitosas?						
19.-¿Es fomentada la innovación y mejora continua?						
20.-¿Hay unidad en el equipo?						
21.-¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?						
22.-¿Facilitan su tarea como miembro del equipo?						
23.-¿Existe orientación a los miembros del equipo?						
24.-¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?						
25.-¿Se incentiva una respuesta colectiva y solidificaría ante una dificultad personal?						
26.-¿Existen procedimientos comparativos de mejora de procesos?						
27.-¿Hay reconocimiento a la gente positiva?						
28.-¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?						
29.-¿Se siente presionado, o su forma de pensar es diferente a lo que es la compañía ?						
30.-¿Existe diferencias entre sus propios valores y el de los colaboradores(cultura, edad, sexo, etnia)?						
31.-¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?						
32.-¿Existen prácticas de administración de tiempo, eficaces?						
33.-¿Se construye relaciones de colaboración de confianza mutua?						
34.-¿ Hay reafirmación de planes y prioridades, direccionados. Lo importante sobre lo urgente?						
35.-¿ Se siente capacitado para manejar su carga de trabajo ?						
36.-¿ Hay lluvia de ideas?						
37.-¿Siente que la información que tiene, es adecuada para realizar su trabajo ?						
38.-¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?						
39.-¿ Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?						
40.-¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?						
41.-¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?						
42.-¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?						
43.-¿Hay desarrollo de conocimientos hasta lograr ser experto?						
44.-¿Existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización?						
45.-¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?						
46.-¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?						
47.-¿Existen reglas claras?						
48.-¿Hay equidad en las recompensas?						
49.-¿ Se incentiva el comportamiento extraordinario?						
50.-¿ La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?						
51.-¿Los objetivos se definen claramente?						
52.-¿ Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?						
53.-.-¿Se recaba información sobre el foco y fuente de un conflicto ?						
54.-¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disputantes de un conflicto?						
55.-¿ Si hay conflicto, se utiliza método de colaboración u otro que de resultado?						
Observaciones						

Tabla No 5 Encuesta
Fuente: Autor E.H.

Preguntas de Variable Independiente No 1 (Competencias)	Valor	Porcentaje
4.-¿Considera que los problemas se los resuelve de manera adecuada y creativa ?	113	93,79
8.-¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?	112	92,96
1.-¿Considera que la comunicación en la empresa es abierta y efectiva?	109	90,47
2.-¿ Se toma en cuenta las contribuciones de los miembros de un equipo?	108	89,64
6.-¿Los procesos que tiene la empresa los considera que ayudan a innovar?	108	89,64
7.-¿ Se siente estresado por la carga de trabajo?	108	89,64
13.-¿ Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa y sin manipulación?	108	89,64
3.-¿ Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad?	106	87,98
5.-¿Los cambios que se realizan contribuyen positivamente?	103	85,49
10.-¿Los problemas se resuelven de una manera pronta y adecuada?	103	85,49
11.-¿ Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?	103	85,49
12.-¿ Cree que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionan?	102	84,66
9.- Considera que su actitud es de una persona tolerante?	98	81,34
		1146,23
		88,1715385

Variable VI 1

Tabla No 6
Fuente: Autor E.H.

Preguntas de Variable Independiente No 2 (Prácticas Directivas)			Clasificación	Valor	Porcentaje
38.-¿Los objetivos se definen claramente?	(A) (PE-CE) - I	114	94.62		
2.-¿Se establecen metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, en el tiempo adecuado	(L) (MI-CF) - G	113	93.79		
39.-¿ Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?	(A) (PE-CE) - I	113	93.79		
27.-¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?	(L) (MI-CF) - I	112	92.96		
35.-¿Hay equidad en las recompensas?	(A) (PE-CE) - I	112	92.96		
36.-¿ Se incentiva el comportamiento extraordinario?	(A) (PE-CE) - I	112	92.96		
29.-¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?	(L) (MI-CF) - I	111	92.13		
37.-¿ La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?	(A) (PE-CE) - I	111	92.13		
3.-¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?	(L) (MI-CF) - G	110	91.3		
1.-¿Se permite libremente la participación?	(L) (MI-CF) - G	109	90.47		
20.-¿Se construye relaciones de colaboración de confianza mutua?	(A) (MI-CE) - P	109	90.47		
26.-¿ Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?	(L) (MI-CF) - I	109	90.47		
28.-¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?	(L) (MI-CF) - I	109	90.47		
32.-¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?	(A) (PE-CE) - I	109	90.47		
5.-¿Se demuestra el logro de actividades exitosas?	(L) (MI-CF) - G	108	89.64		
6.-¿Es fomentada la innovación y mejora continua?	(L) (MI-CF) - G	108	89.64		
11.-¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?	(L) (PE-CF) - G	108	89.64		
22.-¿ Se ha incrementado la elasticidad física, psicológica y social?	(A) (MI-CE) - P	108	89.64		
34.-¿Existen reglas claras?	(A) (PE-CE) - I	108	89.64		
10.-¿Existe orientación a los miembros del equipo?	(L) (MI-CF) - G	107	88.81		
12.-¿Se incentiva una respuesta colectiva ante dificultad de personal?	(L) (PE-CF) - G	107	88.81		
18.-¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?	(A) (MI-CE) - P	107	88.81		
13.-¿Existen procesos comparativos de mejora de procesos?	(L) (PE-CF) - G	106	87.98		
15.-¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?	(A) (MI-CE) - P	106	87.98		
21.-¿ Hay reafirmación de planes y prioridades- direccionados. Lo importante sobre lo urgente?	(A) (PE-CE) - I	106	87.98		
31.-¿Existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización?	(L) (MI-CF) - G	105	87.15		
7.-¿Hay unidad del equipo?	(L) (MI-CF) - G	105	87.15		
9.-¿Es facilitada la tarea como miembro del equipo?	(L) (MI-CF) - G	105	87.15		
16.-¿Se identifica la línea sensible de defensa?(susceptibilidad)	(A) (MI-CE) - P	105	87.15		
19.-¿Existen prácticas de administración de tiempo eficaces?	(A) (MI-CE) - P	105	87.15		
33.-¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?	(A) (PE-CE) - I	105	87.15		
41.-¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disputantes del conflicto?	(A) (PE-CE) - I	105	87.15		
4.-¿Se demuestra interés y preocupación personal?	(L) (MI-CF) - G	103	85.49		
23.-¿ Hay lluvia de ideas?	(L) (PE-CE) - P	103	85.49		
8.-¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?	(L) (MI-CF) - G	102	84.66		
14.-¿Hay reconocimiento a la gente positiva?	(L) (PE-CF) - G	102	84.66		
17.-¿Existe un diagnóstico de diferencias entre propios valores y el de colaboradores(cultura, edad, sexo, etnia)?	(A) (MI-CE) - P	102	84.66		
25.-¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?	(L) (PE-CF) - P	101	83.83		
30.-¿Hay desarrollo de conocimientos hasta la experticia?	(A) (PE-CE) - I	101	83.83		
40.-¿Se recaba información sobre el foco y fuente del conflicto?	(A) (PE-CE) - I	100	83		
42.-¿Se utiliza método de colaboración u otro efectivo?	(A) (PE-CE) - I	98	81.34		
24.-¿Se suprime la información superflua. Se estudia la faltante?	(L) (PE-CF) - P	97	80.51		

Variable VI 2

Tabla No 7
Fuente: Autor E.H.

88.4740476

3715.91

Fecha:	Sem:	M:	F:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Aifa de Cronbach					Varianza por ítem				
														Puntuación por ítem	Desv. Est. M.	Desv. Est. Pt.	Intervalo de confianza 1	Diferencia 1		Intervalo de confianza 2	Diferencia 2	Trombando en desacuerdo	Criterio 1
1	39	0,5674621	0,3851548	0,0454772	0,5652222	0,0311446	0,9268554	0	0	0	0	0	0	1	2,91425947	2,67078952	2,51547556	1,62078956	0,12854294	0,8236443	0,15551048	0,84049873	0,28
2	37	0,48348589	0,45825757	0,03869941	0,61419059	0,0076148	0,9264224	0	0	0	0	0	0	0	2,49827001	2,25689275	3,083207	2,20889752	0,48423844	0,68150765	0,04862905	0,64816378	0,66
3	35	0,484948589	0,46251277	0,03868489	0,6131501	0,00849819	0,925488849	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,51547556	1,62078956	0,12854294	0,8236443	0,15551048	0,84049873	0,66
4	37	1,0543491	1,00487875	0,03847023	0,91512977	0,00761487	0,934881918	0	0	0	0	0	0	0	1,870286693	1,673320053	1,87028669	1,673320053	0,11188789	0,88811031	0,100627056	0,889167935	0,10
5	4	0,9426964	0,88447719	0,07553313	0,94266649	0,00761487	0,91841618	0	0	0	0	0	0	0	1,778884382	1,788884382	1,78888438	1,78888438	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,00
6	34	1,17378779	1,13352587	0,0564914	0,92954154	0,00291272	0,910727279	0	0	0	0	0	0	0	1,173070808	1,154919338	1,17307080	1,154919338	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	1,24
7	3	0,9274621	0,78102897	0,0935988	0,9394843	0,00291272	0,910727279	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,91542594	2,67078952	0,24342594	0,17438879	0,139114574	0,99246591	0,29
8	39	0,6746631	0,5851048	0,0454772	0,5652222	0,0311446	0,9268554	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
9	4	0,6322777	0,3	0,05343471	0,6746631	0,00464646	0,97958489	0	0	0	0	0	0	0	1,81118883	1,41421352	1,81118883	1,41421352	0,39762544	0,28545444	0,20895331	0,91244669	0,06
10	4	0,78881084	0,74883148	0,08419587	0,88843058	0,00291272	0,910727279	0	0	0	0	0	0	0	2,549592757	2,28035085	2,54959275	2,28035085	0,26914718	0,15247215	0,18675237	0,862627463	0,56
11	4	0,42	0,63245553	0,6	0,0566442	0,08491083	0,92510733	0	0	0	0	0	0	0	1,24774897	1,09444515	1,24774897	1,09444515	0,15324809	0,09459212	0,05512454	0,931482455	1,81
12	4	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
13	4	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
14	4	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
15	4	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
16	4	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
17	4	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
18	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
19	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
20	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
21	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
22	1,85	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
23	1,85	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
24	1,85	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
25	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
26	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
27	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
28	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
29	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
30	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
31	0,5	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
32	1,85	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
33	1,85	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
34	1,85	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
35	1,85	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
36	1,85	0,2714642	0,4471138	0,0377676	0,4273324	0,03582869	0,92411509	0	0	0	0	0	0	0	1,39114952	1,03135078	1,39114952	1,03135078	0,36079874	0,37019618	0,01561977	0,836526329	0,02
37	0,28237276	0,78102897	0,0595684	0,9348432	0,00291272	0,910727279	0,91841618	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,91542594	2,67078952	0,24342594	0,17438879	0,139114574	0,99246591	0,61
38	0,28237276	0,78102897	0,0595684	0,9348432	0,00291272	0,910727279	0,91841618	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,91542594	2,67078952	0,24342594	0,17438879	0,139114574	0,99246591	0,61
39	0,28237276	0,78102897	0,0595684	0,9348432	0,00291272	0,910727279	0,91841618	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,91542594	2,67078952	0,24342594	0,17438879	0,139114574	0,99246591	0,61
40	0,28237276	0,78102897	0,0595684	0,9348432	0,00291272	0,910727279	0,91841618	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,91542594	2,67078952	0,24342594	0,17438879	0,139114574	0,99246591	0,61
41	0,28237276	0,78102897	0,0595684	0,9348432	0,00291272	0,910727279	0,91841618	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,91542594	2,67078952	0,24342594	0,17438879	0,139114574	0,99246591	0,61
42	0,28237276	0,78102897	0,0595684	0,9348432	0,00291272	0,910727279	0,91841618	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,91542594	2,67078952	0,24342594	0,17438879	0,139114574	0,99246591	0,61
43	0,28237276	0,78102897	0,0595684	0,9348432	0,00291272	0,910727279	0,91841618	0	0	0	0	0	0	0	2,915425947	2,67078952	2,91542594	2,6					

Escuela de competencias y prácticas para Milpoportes S.A.

Fecha:	Sem:	M:	F:	10
--------	------	----	----	----

Alfa de Cronbach

Instrucciones de llenado: 1.- La información por ID, va a suministrar es importante, por lo tanto tiene su escala y obtiene 2.- La consideración cada una de las preguntas y conteste encerrando en un círculo la opción que más le guste a su consideración.	Sector o área de trabajo:	Escala de competencias y prácticas para Milpoportes S.A.										Puntaje por ítem	Correlaciones			Promedio	Alfa				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Σ	r	r²						
1.-¿Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores en la empresa es abierta y efectiva?		4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	0.1946527	0.2813836	0.056886	0.4274989	0.4535748	1.6420499	0.1443408	0.031849
2.-¿ Su forma en cómo las comunicaciones de cada uno de los miembros de su equipo?		3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	37	0.0866668	0.999387	0.99641973	0.9982521	0.9995391	0.9982845	0.9996668	0.999387
3.-¿ Estar dispuesto de aceptar de menor responsabilidad por parte de su jefe?		4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	35	0.0666668	0.9993159	0.99641235	0.9963159	0.9995159	0.9982845	0.9996668	0.9993159
4.-¿Considera que los problemas son resueltos de manera adecuada y creativa?		3	5	4	4	4	4	4	5	2	2	2	37	0.0878065	0.99940282	0.9964184	0.9964329	0.9965669	0.9982845	0.9996668	0.99940282
5.-¿Las actividades para incrementar las capacidades de los colaboradores, contribuyen a un cambio positivo?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0.0878312	0.99940759	0.99645526	0.9964393	0.9965206	0.9982845	0.9996668	0.99940759
6.-¿Los procesos que tiene la empresa ayudan a mejorar?		3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	0.08789802	0.99940426	0.99641715	0.9963525	0.99955757	0.9982845	0.9996668	0.99940426
7.-¿ Se siente atraído por la carga de trabajo?		4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	0.08787189	0.99949404	0.9964115	0.99637581	0.9995962	0.9982845	0.9996668	0.99949404
8.-¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	0.08981189	0.99936124	0.9964687	0.99643395	0.9995888	0.9982845	0.9996668	0.99936124
9.-¿Considera que existe actitud de personas tolerantes?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	0.08981748	0.99936434	0.9964208	0.99641924	0.9995334	0.9982845	0.9996668	0.99936434
10.-¿Los problemas son resueltos de una manera pronta y adecuada?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0.08983085	0.99936484	0.9964209	0.99641457	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936484
11.-¿ Se sienten dispuestos a contribuir más con el equipo?		3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0.08983813	0.99936533	0.9964212	0.9964144	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936533
12.-¿ Cree que sus jefes en el trabajo, las cosas le ayudan?		3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38	0.08984318	0.99936582	0.9964215	0.9964147	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936582
13.-¿ Se siente atraído por el trabajo que realiza en la empresa?		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	0.08985132	0.99936632	0.9964218	0.9964150	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936632
14.-¿ Se sienten atraídos por el trabajo que realiza en la empresa?		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0.08985856	0.99936681	0.9964221	0.9964153	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936681
15.-¿ Se sienten atraídos por el trabajo que realiza en la empresa?		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30	0.08986580	0.99936731	0.9964224	0.9964156	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936731
16.-¿ Se sienten atraídos por el trabajo que realiza en la empresa?		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	0.08987304	0.99936781	0.9964227	0.9964159	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936781
17.-¿ Se sienten atraídos por el trabajo que realiza en la empresa?		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	0.08988028	0.99936831	0.9964230	0.9964162	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936831
18.-¿ Se sienten atraídos por el trabajo que realiza en la empresa?		3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	0.08988752	0.99936881	0.9964233	0.9964165	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936881
19.-¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	0.08989476	0.99936931	0.9964236	0.9964168	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936931
20.-¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	0.08990200	0.99936981	0.9964239	0.9964171	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99936981
21.-¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	0.08990924	0.99937031	0.9964242	0.9964174	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937031
22.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	0.08991648	0.99937081	0.9964245	0.9964177	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937081
23.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	0.08992372	0.99937131	0.9964248	0.9964180	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937131
24.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	0.08993096	0.99937181	0.9964251	0.9964183	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937181
25.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	0.08993820	0.99937231	0.9964254	0.9964186	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937231
26.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	29	0.08994544	0.99937281	0.9964257	0.9964189	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937281
27.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	0.08995268	0.99937331	0.9964260	0.9964192	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937331
28.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	18	0.08995992	0.99937381	0.9964263	0.9964195	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937381
29.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	18	0.08996716	0.99937431	0.9964266	0.9964198	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937431
30.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30	0.08997440	0.99937481	0.9964269	0.9964201	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937481
31.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	0.08998164	0.99937531	0.9964272	0.9964204	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937531
32.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	0.08998888	0.99937581	0.9964275	0.9964207	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937581
33.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	0.08999612	0.99937631	0.9964278	0.9964210	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937631
34.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0.09000336	0.99937681	0.9964281	0.9964213	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937681
35.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	0.09001060	0.99937731	0.9964284	0.9964216	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937731
36.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	0.09001784	0.99937781	0.9964287	0.9964219	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937781
37.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	31	0.09002508	0.99937831	0.9964290	0.9964222	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937831
38.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	0.09003232	0.99937881	0.9964293	0.9964225	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937881
39.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	0.09003956	0.99937931	0.9964296	0.9964228	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937931
40.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	0.09004680	0.99937981	0.9964299	0.9964231	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99937981
41.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	0.09005404	0.99938031	0.9964302	0.9964234	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938031
42.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0.09006128	0.99938081	0.9964305	0.9964237	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938081
43.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0.09006852	0.99938131	0.9964308	0.9964240	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938131
44.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	0.09007576	0.99938181	0.9964311	0.9964243	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938181
45.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	0.09008300	0.99938231	0.9964314	0.9964246	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938231
46.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	0.09009024	0.99938281	0.9964317	0.9964249	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938281
47.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	0.09009748	0.99938331	0.9964320	0.9964252	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938331
48.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	0.09010472	0.99938381	0.9964323	0.9964255	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938381
49.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	0.09011196	0.99938431	0.9964326	0.9964258	0.9995948	0.9982845	0.9996668	0.99938431
50.- ¿ ¿fomentada la innovación y mejora continua?		2	4																		

N	Ciclo I		Ciclo II		Ciclo III		Ciclo IV		Ciclo V		Ciclo VI		Ciclo VII		Ciclo VIII		Ciclo IX		Ciclo X		Ciclo XI		Ciclo XII		Ciclo XIII		Ciclo XIV		Ciclo XV		Ciclo XVI		Ciclo XVII		Ciclo XVIII		Ciclo XIX		Ciclo XX		Ciclo XXI		Ciclo XXII		Ciclo XXIII		Ciclo XXIV		Ciclo XXV		Ciclo XXVI		Ciclo XXVII		Ciclo XXVIII		Ciclo XXIX		Ciclo XXX	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065									
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									

Tabla No 11
Fuente: Autor E.H.

Cuadros comparativos en el programa estadístico SPSS 23

1.- ¿Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores en la empresa es abierta y efectiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	4	10,3	10,3	17,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30,8	30,8	48,7
	De acuerdo	12	30,8	30,8	79,5
	Totalmente de acuerdo	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

2.- ¿Se toma en cuenta las contribuciones de cada uno de los miembros de su equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	3	7,7	7,7	12,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28,2	28,2	41,0
	De acuerdo	20	51,3	51,3	92,3
	Totalmente de acuerdo	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

3.- ¿Existe delegación de tareas de mayor responsabilidad por parte de su jefe?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
	En desacuerdo	4	10,3	10,5	15,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20,5	21,1	36,8
	De acuerdo	17	43,6	44,7	81,6
	Totalmente de acuerdo	7	17,9	18,4	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

4.- ¿Considera que los problemas son resueltos de manera adecuada y creativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	6	15,4	15,4	23,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	23,1	46,2
	De acuerdo	11	28,2	28,2	74,4
	Totalmente de acuerdo	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

5.- ¿Las actividades para incrementar las capacidades de los colaboradores contribuyen a un cambio positivo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	4	10,3	10,3	17,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15,4	15,4	33,3
	De acuerdo	14	35,9	35,9	69,2
	Totalmente de acuerdo	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

6.- ¿Los procesos que tiene la empresa ayudan a innovar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,3	10,3	10,3
	En desacuerdo	5	12,8	12,8	23,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25,6	25,6	48,7
	De acuerdo	16	41,0	41,0	89,7
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

7.- ¿Se siente estresado por la carga de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	5,1	5,1	5,1
1	2	5,1	5,1	10,3
2	9	23,1	23,1	33,3
3	8	20,5	20,5	53,8
4	12	30,8	30,8	84,6
5	6	15,4	15,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

8.- ¿El tiempo utilizado para ejecutar sus tareas es el adecuado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2,6	2,6	2,6
En desacuerdo	3	7,7	7,7	10,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	23,1	33,3
De acuerdo	18	46,2	46,2	79,5
Totalmente de acuerdo	8	20,5	20,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

9.- ¿Considera que existe actitud de personas tolerantes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
En desacuerdo	7	17,9	18,4	23,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	12,8	13,2	36,8
De acuerdo	19	48,7	50,0	86,8
Totalmente de acuerdo	5	12,8	13,2	100,0
Total	38	97,4	100,0	
Perdidos Sistema	1	2,6		
Total	39	100,0		

10.- ¿Los problemas se resuelven de una manera pronta y adecuada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	2	5,1	5,1	12,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	17,9	17,9	30,8
	De acuerdo	21	53,8	53,8	84,6
	Totalmente de acuerdo	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

11.- ¿Se siente dispuesto a contribuir más con el equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,3	10,3	10,3
	De acuerdo	8	20,5	20,5	30,8
	Totalmente de acuerdo	27	69,2	69,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

12.- ¿Cree que sin el aporte de su trabajo, las cosas funcionan?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	15,4	15,4	15,4
	En desacuerdo	11	28,2	28,2	43,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15,4	15,4	59,0
	De acuerdo	11	28,2	28,2	87,2
	Totalmente de acuerdo	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

13.- ¿Considera que los problemas se han resuelto de una manera justa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,9	7,9
	En desacuerdo	5	12,8	13,2	21,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20,5	21,1	42,1
	De acuerdo	14	35,9	36,8	78,9
	Totalmente de acuerdo	8	20,5	21,1	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

14.- ¿Se permite libremente la participación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	4	10,3	10,3	12,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20,5	20,5	33,3
	De acuerdo	17	43,6	43,6	76,9
	Totalmente de acuerdo	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

15.- ¿Se establece metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, en el tiempo adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	4	10,3	10,3	15,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	23,1	38,5
	De acuerdo	16	41,0	41,0	79,5
	Totalmente de acuerdo	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

16.- ¿Se proporciona retroalimentación regular y continua?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,8	13,5	13,5
	En desacuerdo	8	20,5	21,6	35,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25,6	27,0	62,2
	De acuerdo	12	30,8	32,4	94,6
	Totalmente de acuerdo	2	5,1	5,4	100,0
	Total	37	94,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	5,1		
Total		39	100,0		

17.- ¿Se demuestra interés y preocupación personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,3	10,3	10,3
	En desacuerdo	3	7,7	7,7	17,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	12,8	12,8	30,8
	De acuerdo	15	38,5	38,5	69,2
	Totalmente de acuerdo	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

18.- ¿Se demuestra el logro de actividades exitosas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,8	12,8	12,8
	En desacuerdo	1	2,6	2,6	15,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25,6	25,6	41,0
	De acuerdo	16	41,0	41,0	82,1
	Totalmente de acuerdo	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

19.- ¿Es fomentada la innovación y mejora continua?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,3	10,5	10,5
	En desacuerdo	6	15,4	15,8	26,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30,8	31,6	57,9
	De acuerdo	12	30,8	31,6	89,5
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,5	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

20.- ¿Hay unidad en el equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	6	15,4	15,4	23,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	17,9	17,9	41,0
	De acuerdo	15	38,5	38,5	79,5
	Totalmente de acuerdo	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

21.- ¿Es demostrada y desarrollada la integridad y credibilidad, respectivamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,9	7,9
	En desacuerdo	1	2,6	2,6	10,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	23,7	34,2
	De acuerdo	19	48,7	50,0	84,2
	Totalmente de acuerdo	6	15,4	15,8	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

22.- ¿Facilitan su tarea como miembro del equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	2	5,1	5,1	7,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28,2	28,2	35,9
	De acuerdo	16	41,0	41,0	76,9
	Totalmente de acuerdo	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

23.- ¿Existe orientación a los miembros del equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	4	10,3	10,3	17,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15,4	15,4	33,3
	De acuerdo	19	48,7	48,7	82,1
	Totalmente de acuerdo	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

24.- ¿Existe libertad de expresión de preocupaciones y sentimientos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,9	7,9
	En desacuerdo	4	10,3	10,5	18,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	12,8	13,2	31,6
	De acuerdo	16	41,0	42,1	73,7
	Totalmente de acuerdo	10	25,6	26,3	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

25.- ¿Se incentiva una respuesta colectiva y solidaria ante una dificultad personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	15,4	15,4	15,4
	En desacuerdo	2	5,1	5,1	20,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	23,1	43,6
	De acuerdo	11	28,2	28,2	71,8
	Totalmente de acuerdo	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

26.- ¿Existen procedimientos comparativos de mejoría de procesos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	8,1	8,1
	En desacuerdo	7	17,9	18,9	27,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28,2	29,7	56,8
	De acuerdo	11	28,2	29,7	86,5
	Totalmente de acuerdo	5	12,8	13,5	100,0
	Total	37	94,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	5,1		
Total		39	100,0		

27.- ¿Hay reconocimiento a la gente positiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	17,9	17,9	17,9
	En desacuerdo	10	25,6	25,6	43,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	12,8	12,8	56,4
	De acuerdo	13	33,3	33,3	89,7
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

28.- ¿Se demuestra pasión y entusiasmo por la visión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	7	17,9	17,9	25,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	17,9	17,9	43,6
	De acuerdo	16	41,0	41,0	84,6
	Totalmente de acuerdo	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

29.- ¿Se siente presionado, o su forma de pensar es diferente a lo que es la compañía?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	15,4	15,8	15,8
	En desacuerdo	20	51,3	52,6	68,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	17,9	18,4	86,8
	De acuerdo	4	10,3	10,5	97,4
	Totalmente de acuerdo	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

30.- ¿Existe diferencias entre sus propios valores y el de los colaboradores, cultura, edad, sexo, etnia)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	23,1	23,1	23,1
	En desacuerdo	17	43,6	43,6	66,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20,5	20,5	87,2
	De acuerdo	4	10,3	10,3	97,4
	Totalmente de acuerdo	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

31.- ¿Hay equilibrio de actividades de trabajo con renovación personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	9	23,1	23,1	30,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	38,5	38,5	69,2
	De acuerdo	10	25,6	25,6	94,9
	Totalmente de acuerdo	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

32.- ¿Existen prácticas de administración de tiempo, eficaces?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,3	10,3	10,3
	En desacuerdo	4	10,3	10,3	20,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	23,1	43,6
	De acuerdo	18	46,2	46,2	89,7
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

33.- ¿Se construye relaciones de colaboración de confianza mutua?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,9	7,9
	En desacuerdo	6	15,4	15,8	23,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7,7	7,9	31,6
	De acuerdo	21	53,8	55,3	86,8
	Totalmente de acuerdo	5	12,8	13,2	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

34. ¿Hay reafirmación de planes y prioridades direccionados. Lo importante sobre lo urgente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
	En desacuerdo	3	7,7	7,9	13,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20,5	21,1	34,2
	De acuerdo	21	53,8	55,3	89,5
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,5	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

35.- ¿Se siente capacitado para manejar su carga de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,6	2,6	2,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,6	2,6	5,1
	De acuerdo	16	41,0	41,0	46,2
	Totalmente de acuerdo	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

36.- ¿Hay lluvia de ideas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
	En desacuerdo	7	17,9	18,4	23,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20,5	21,1	44,7
	De acuerdo	14	35,9	36,8	81,6
	Totalmente de acuerdo	7	17,9	18,4	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

37.- ¿Siente que la información que tiene, es adecuada para realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	4	10,3	10,3	15,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7,7	7,7	23,1
	De acuerdo	20	51,3	51,3	74,4
	Totalmente de acuerdo	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

38.- ¿Hay análisis de estereotipos basados en experiencias pasadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	5	12,8	13,2	15,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	33,3	34,2	50,0
	De acuerdo	15	38,5	39,5	89,5
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,5	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
	Total	39	100,0		

39.- ¿Se brinda consejo y dirección para promover cambios de conducta (coaching)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,3	10,3	10,3
	En desacuerdo	2	5,1	5,1	15,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,3	10,3	25,6
	De acuerdo	19	48,7	48,7	74,4
	Totalmente de acuerdo	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

40.- ¿Hay comunicación de manera congruente entre sentimientos y pensamientos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,9	7,9
	En desacuerdo	6	15,4	15,8	23,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15,4	15,8	39,5
	De acuerdo	19	48,7	50,0	89,5
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,5	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

41.- ¿Se usa expresiones al problema y no a la gente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,1	5,1
	En desacuerdo	5	12,8	12,8	17,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	38,5	38,5	56,4
	De acuerdo	11	28,2	28,2	84,6
	Totalmente de acuerdo	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

42.- ¿Reconoce la importancia y singularidad de sus colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
	En desacuerdo	2	5,1	5,3	10,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20,5	21,1	31,6
	De acuerdo	15	38,5	39,5	71,1
	Totalmente de acuerdo	11	28,2	28,9	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

43.- ¿Hay desarrollo de conocimientos hasta lograr ser experto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
	En desacuerdo	4	10,3	10,5	15,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25,6	26,3	42,1
	De acuerdo	15	38,5	39,5	81,6
	Totalmente de acuerdo	7	17,9	18,4	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

44.- ¿Existe alineación de comportamiento y decisiones con los valores de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
	En desacuerdo	4	10,3	10,5	15,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	12,8	13,2	28,9
	De acuerdo	20	51,3	52,6	81,6
	Totalmente de acuerdo	7	17,9	18,4	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

45.- ¿Se convierte en mentor de sus colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15,4	15,8	21,1
	De acuerdo	26	66,7	68,4	89,5
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,5	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

46.- ¿Existe incremento de libertad y flexibilidad de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,8	13,5	13,5
	En desacuerdo	1	2,6	2,7	16,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28,2	29,7	45,9
	De acuerdo	16	41,0	43,2	89,2
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,8	100,0
	Total	37	94,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	5,1		
Total		39	100,0		

47.- ¿Existen reglas claras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,7	7,7
	En desacuerdo	1	2,6	2,6	10,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,3	10,3	20,5
	De acuerdo	18	46,2	46,2	66,7
	Totalmente de acuerdo	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

48.- ¿Hay equidad en las recompensas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,3	10,5	10,5
	En desacuerdo	5	12,8	13,2	23,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25,6	26,3	50,0
	De acuerdo	16	41,0	42,1	92,1
	Totalmente de acuerdo	3	7,7	7,9	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

49.- ¿Se incentiva el comportamiento extraordinario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,8	13,2	13,2
	En desacuerdo	3	7,7	7,9	21,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28,2	28,9	50,0
	De acuerdo	16	41,0	42,1	92,1
	Totalmente de acuerdo	3	7,7	7,9	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

50.- ¿La disciplina se utiliza como oportunidad de aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,3	10,3	10,3
	En desacuerdo	2	5,1	5,1	15,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	33,3	33,3	48,7
	De acuerdo	16	41,0	41,0	89,7
	Totalmente de acuerdo	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

51.- ¿Los objetivos se definen claramente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,9	7,9
	En desacuerdo	6	15,4	15,8	23,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15,4	15,8	39,5
	De acuerdo	14	35,9	36,8	76,3
	Totalmente de acuerdo	9	23,1	23,7	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

52.- ¿Los obstáculos se eliminan para alcanzar resultados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,9	7,9
	En desacuerdo	2	5,1	5,3	13,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7,7	7,9	21,1
	De acuerdo	20	51,3	52,6	73,7
	Totalmente de acuerdo	10	25,6	26,3	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

53.- ¿Se recaba información sobre el foco y fuente de un conflicto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,4	5,4
	En desacuerdo	3	7,7	8,1	13,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	24,3	37,8
	De acuerdo	20	51,3	54,1	91,9
	Totalmente de acuerdo	3	7,7	8,1	100,0
	Total	37	94,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	5,1		
Total		39	100,0		

54.- ¿Existe análisis de factores como, importancia, tiempo invertido, relación y función de disputantes de un conflicto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,1	5,3	5,3
	En desacuerdo	7	17,9	18,4	23,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	23,7	47,4
	De acuerdo	18	46,2	47,4	94,7
	Totalmente de acuerdo	2	5,1	5,3	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

55.- ¿Si hay conflicto, se utiliza método de colaboración u otro que de resultado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,7	7,9	7,9
	En desacuerdo	5	12,8	13,2	21,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,1	23,7	44,7
	De acuerdo	16	41,0	42,1	86,8
	Totalmente de acuerdo	5	12,8	13,2	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

Fiabilidad**Escala: ALL VARIABLES****Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	32	82,1
	Excluido	7	17,9
	Total	39	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	55

Tablas del SPSS
Fuente: Autor E.H.