



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

“ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EMPRENDEDORES DE
LAS PARROQUIAS URBANAS DEL CANTÓN ESMERALDAS”

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN
PRODUCTIVIDAD

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

EMPRENDIMIENTO

AUTORA

KATHERINE SHAMIRA BENÍTEZ BAQUERIZO

ASESORA

MGT. GLORIA HOLGUÍN ALVARADO

ESMERALDAS, 2019

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCE-ESMERALDAS previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial mención Productividad.

LECTOR 1

PhD. Yulien Herrera Díaz

LECTOR 2

Mgt. Ramón Angulo Cuellar

DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Gloria Holguín Alvarado

DIRECTORA DE ESCUELA

Mgt. Alexandra Bautista Segovia

Esmeraldas, 2019

AUTORÍA

Yo, Katherine Shamira Benítez Baquerizo con número de cédula 0803395185 declaró que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, autentica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la PUCE-Esmeraldas.

Esmeraldas, 2019

Katherine Shamira Benítez Baquerizo

C.I: 0803395185

DEDICATORIA

La presente investigación se lo dedico principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para continuar en este proceso más deseado y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Manuel Benítez y Rosa Baquerizo quienes con su amor, paciencia y esfuerzo de todos estos años me permitieron culminar mis estudios universitarios.

A mi hermano Manuel Benítez Baquerizo quien confió y colocó ese granito de arena adicional, gracias a ustedes hoy estoy aquí llenándolos de orgullo.

A mi familia y amigos(as) que de alguna manera estuvieron para mí y creyeron que lograría este triunfo.

A mis docentes por compartir cada uno de sus conocimientos lo que sirvió para prepararme profesionalmente.

A todas aquellas personas que formaron parte de esta experiencia y que me dieron su apoyo desinteresadamente.

Katherine Shamira Benítez Baquerizo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, quien me dio la sabiduría y fortaleza para seguir con mi carrera universitaria sin ningún inconveniente.

A la Unidad de Emprendimiento de la Puce-Esmeraldas, el departamento de Fomento Productivo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas (GADPE) y al Instituto de Economía Popular Solidaria (IEPS) por la gentileza de brindarme cierta información que ayudó a la realización de esta investigación.

A la Puce-Esmeraldas por abrirme sus puertas hacia el éxito, superación y permitirme pasar los mejores momentos de esta etapa universitaria y por formarme como profesional, a todos los docentes que en este transcurso de tiempo tuve la oportunidad de conocer y a aprender de sus experiencias.

De manera especial a mi asesora Mgt. Gloria Holguín quien fue unas de las primeras docentes que tuve el grato de conocer; gracias por sus consejos, paciencia, confianza, apoyo incondicional y por ser mi guía. Además de haber sido mi docente, asesora de tesis fue una de los ejes principales que me permitieron llevar a cabo esta investigación de manera exitosa.

A mis lectores PhD. Yulien Herrera y Mgt. Ramón Angulo por ayudarme con sus observaciones y sugerencias en el camino de la realización de la tesis, lo cual sirvió para la ejecución de este proyecto investigativo, gracias por poner sus conocimientos en cada una de mis inquietudes.

A todas y a cada uno de los mencionados anteriormente, muchas gracias por enseñarme que con esfuerzo, dedicación y perseverancia se puede lograr muchas cosas.

Katherine Shamira Benítez Baquerizo

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN | II |
| AUTORÍA | III |
| DEDICATORIA | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| RESUMEN | X |
| ABSTRACT | XII |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Presentación de la Investigación | 1 |
| Planteamiento del Problema | 3 |
| Justificación | 3 |
| Objetivos | 4 |
| General | 4 |
| Específico | 4 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO | 5 |
| Bases teóricas – científicas | 5 |
| Antecedentes | 12 |
| Marco legal | 16 |
| CAPÍTULO II: METODOLOGÍA | 19 |
| Tipo de estudio | 19 |
| Definición conceptual y operacionalización de las variables | 20 |
| Población y Muestra | 25 |
| Métodos | 26 |
| Técnicas e Instrumentos | 26 |
| Análisis de Datos | 27 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS | 28 |
| PERFIL DEL EMPRENDEDOR | 28 |
| CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS | 31 |
| HABILIDADES DIRECTIVAS EN EMPRENDEDORES | 35 |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN | 38 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES | 41 |
| CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES | 42 |

| | |
|---|-----------|
| Referencias Bibliográficas | 43 |
| Anexo N 1: Validación del Test | 48 |
| Anexo N 2: Validación de la Encuesta | 51 |
| Anexo N 3: Encuesta | 54 |
| Anexo N 4: Test extraído del Libro de “Desarrollo de las Habilidades Directivas” por Whetten y Cameron (2011)..... | 57 |
| Anexo N 5: Ponderación de las Habilidades Directivas en emprendedores | 61 |
| Anexo N 6: Base de Datos de los Emprendimientos..... | 63 |
| Anexo N 7: Fotografías de ejecución de encuestas y test. | 72 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Sexo | 28 |
| Figura 2. Edad..... | 29 |
| Figura 3. Formación Académica..... | 29 |
| Figura 4. Características de la Persona Emprendedora | 30 |
| Figura 5. Tipos de Emprendimientos / Actividad Económica | 31 |
| Figura 6. Tiempo de Funcionamiento / Tipos de Emprendimientos | 32 |
| Figura 7. Actividad Económica / Número de Integrantes | 33 |
| Figura 8. Tiempo de funcionamiento / Número de Integrantes | 34 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Habilidades esenciales para un directivo eficaz..... | 6 |
| Tabla 2. Definición conceptual y operacionalización de las variables..... | 20 |
| Tabla 3. Habilidades Directivas en emprendedores | 35 |
| Tabla 4. Ponderación de las Habilidades Directivas en emprendedores ... | 61 |
| Tabla 5. Base de Datos de los Emprendimientos. | 63 |

RESUMEN

En la presente investigación se analizaron las habilidades directivas esenciales de los emprendedores de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas, donde se identificó el perfil del directivo eficaz y se categorizó a los emprendimientos según su actividad económica para especificar si poseen las destrezas directivas.

La metodología que se utilizó fue cuantitativa y cualitativa con alcance descriptivo, de campo y de carácter explicativo que permitió contabilizar el número de los emprendedores, definir el perfil de emprendedor, donde se logró interpretar las habilidades directivas mencionadas en las bases teóricas.

Se emplearon técnicas para recolectar información como la encuesta, test y revisiones bibliográficas, se usó el método deductivo, lógico – empírico, sintético – analítico con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos, se aplicaron 89 encuestas y test a los emprendedores de las parroquias urbanas, Bartolomé Ruiz, Esmeraldas, Luis Tello, Cinco de Agosto y Simón Plata Torres.

Los principales resultado extraídos en esta investigación fueron que los emprendimientos de las parroquias urbanas del cantón de Esmeraldas se caracterizan por ser liderados por mujeres de 31 a 40 años que han culminado la secundaria.

Las características que se identifica del emprendedor son; confianza en sí mismo y perseverancia, siguiendo las de parcialmente; ambición y actitud innovadora y por último los directivos de los emprendimientos no poseen tolerancia al cambio, lo que implica que en la actualidad no están haciendo uso de las TIC'S.

Se categorizó a los emprendimientos como asociativos que se dedican al comercialización de productos al por mayor y menor, con un tiempo de 3 a 5 años manteniéndose en el mercado esmeraldeño y cuentan con 3 a 5 personas colaborando en el emprendimiento de las parroquias urbanas.

Entre las principales habilidades directivas esenciales que destacan a un emprendedor son liderar el cambio positivo, ganar poder e influencia y formación de equipos efectivos, es por esta razón la importancia de desarrollarlas dentro de los emprendimientos.

De las diez habilidades esenciales de un administrador, todas las poseen los emprendedores, aunque deberían seguirlas desarrollando porque esto permitirá que los administradores de negocios, directores o gerentes de cargos altos crezcan en el ámbito empresarial.

Palabras Claves: habilidades directivas; emprendedores; emprendimientos; directivo eficaz; caracterización y parroquias urbanas.

ABSTRACT

In the present investigation, the essential management skills of the entrepreneurs of the urban parishes of Esmeraldas canton were analyzed, where the profile of the effective manager was identified and the enterprises were categorized according to their economic activity to specify if they possess the managerial skills.

The methodology used was quantitative and qualitative with descriptive, field and explanatory scope that allowed to count the number of entrepreneurs, define the entrepreneur profile, where the managerial skills mentioned in the theoretical bases were interpreted.

Techniques were used to collect information such as the survey, test and bibliographic reviews, the deductive, logical - empirical, synthetic - analytical method was used in order to meet the proposed objectives, 89 surveys and tests were applied to the entrepreneurs of the parishes. urban, Bartolomé Ruiz, Esmeraldas, Luis Tello, Cinco de Agosto and Simón Plata Torres.

The main results extracted in this investigation were that the undertakings of the urban parishes of the canton of Esmeraldas are characterized by being led by women from 31 to 40 years old who have completed secondary school.

The characteristics that the entrepreneur identifies are; self-confidence and perseverance, following those of partially; ambition and innovative attitude and ultimately business managers have no tolerance for change, which means that they are not currently using TIC's.

The enterprises were categorized as associates dedicated to the wholesale and retail product commercialization, with a time of 3 to 5 years remaining in the Esmeralda market and they have 3 to 5 people collaborating in the urban parishes entrepreneurship.

Among the main essential managerial skills that highlight an entrepreneur are leading positive change, gaining power and influence and forming effective teams, it is for this reason the importance of developing them within the ventures.

Of the ten essential skills of an administrator, all are owned by entrepreneurs, although they should continue to be developed because this will allow business managers, managers or senior managers to grow in the business world.

Keywords: managerial skills; entrepreneurs; ventures; effective directive; characterization and urban parishes.

INTRODUCCIÓN

Presentación de la Investigación

En la actualidad las habilidades de los directivos son importantes a la hora de emprender o buscar un empleo, así como también crear estrategias empresariales para impulsar el desarrollo económico del sector donde se desenvuelven.

Según la Universidad de Barcelona (2016) expresa que las destrezas están agrupadas con el liderazgo, es por esto, que todos los profesionales deben alcanzar un cierto nivel para el desarrollo de las competencias para poder convertirse en líderes más efectivos. Estas habilidades forman una actitud crítica hacia el emprendimiento, con el propósito de mejorar positivamente el entorno laboral, por lo tanto, se estudiarán 10 habilidades esenciales que están agrupadas en, personales, interpersonales y grupales, indicadas en el libro “Desarrollo de las Habilidades Directivas” de Whetten y Cameron (2011).

Es importante que los directivos de los emprendimientos tengan habilidades y conocimientos suficientes para el desarrollo óptimo de sus funciones. Dentro de las habilidades directivas se encuentran varias características fundamentales para el éxito de la organización, si el directivo consigue una buena interacción con su personal logrará una alta productividad y satisfacción, es decir, que cumplirá con las metas y objetivos establecidos dentro del emprendimiento.

Las parroquias urbanas se dedican a la actividad del comercio (PUCESE, 2017). Adicional, la investigación sobre la caracterización de los emprendimientos en la provincia de Esmeraldas realizado el 2015 y 2016, tuvo como resultado que de los 300 emprendimientos evaluados, se dividen en dos, el primero son los unipersonales, donde el 35,82% está constituido por hombres y el 64,17% por mujeres, y el segundo son los asociativos donde el 46,46% está formado por hombres y el 53,53% por mujeres (Benites, 2017).

Por ende, el alto porcentaje de emprendimientos que tiene Esmeraldas conlleva a aplicar estrategias de sobrevivencia en la población, como tener un autoempleo, esto implica enfrentarse a limitaciones para lograr competir en el mercado, donde se identifica: escaso

crédito, carencia de habilidades y competencias, acceso a capacitación para el emprendimiento; estos aspectos que reflejan la debilidad de su sistema económico.

Para que un emprendedor pueda mantener su empresa, tiene que desarrollar habilidades directivas, como poder delegar funciones, tomar decisiones y poder motivar a sus trabajadores, puntos claves para el buen funcionamiento de un negocio.

En el cantón Esmeraldas es importante dinamizar los emprendimientos para que puedan desarrollar su propia creatividad e innovación en los territorios productivos del sector urbano, tal vez, es necesario que se enfatizen las habilidades directivas de los emprendedores, para llevar a cabo su potencialidad, al momento de dirigir a su personal.

Planteamiento del Problema

Según revisión bibliográfica en artículos científicos se ha visualizado que el estudio de las habilidades ha sido imprescindible, pues, en sus resultados se concreta que son útiles para los directivos. Los análisis en otras ciudades y países son muy frecuentes, mientras que en Esmeraldas no se ha realizado investigaciones referentes al tema.

La falta de un análisis de las habilidades directivas en los emprendedores de las parroquias urbanas del cantón de Esmeraldas, conlleva a no obtener una información veraz y oportuna que permita, analizar, planificar y prever los problemas futuros en la preparación de los nuevos y actuales emprendedores.

Con lo mencionado anteriormente se planteó la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las habilidades directivas que poseen los emprendedores en las parroquias urbanas del cantón de Esmeraldas?

Justificación

El tema de las habilidades directivas en los emprendedores de Esmeraldas no ha sido profundizado, como se lo realiza en otras investigaciones, por lo tanto, estas destrezas no solo lo deben poseer los directivos de grandes empresas, si no todo administrador que está a cargo de un negocio sin importar su naturaleza, porque son ellos los pilares de mejorar la economía de la ciudad.

Al realizar esta investigación se dotará en información a los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas y su Unidad de Emprendimiento, ONG, instituciones educativas, Gobiernos Autónomo Descentralizado, que buscan tener bases teóricas acerca de los emprendimientos de Esmeraldas.

Además, este estudio aportará a los docentes de la escuela de Administración con la línea de investigación “Emprendimiento” para que puedan preparar a nuevos emprendedores.

Objetivos

General

Analizar que habilidades directivas esenciales poseen los emprendedores de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas.

Específico

- Identificar el perfil del directivo eficaz en emprendimientos de la parroquia urbana del cantón Esmeraldas.
- Categorizar a los emprendimientos según su actividad económica.
- Especificar si los emprendedores de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas poseen las habilidades directivas esenciales.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Bases teórico – científicas

Habilidad es la capacidad de la persona de interactuar, motivar, delegar funciones y desarrollar estrategias que lleven a una solución creativa para garantizar el éxito de la organización. De otra manera, Corino (2013) menciona que, la habilidad es la aptitud innata, talento que muestran todas las personas para llevar a cabo actividades de cualquier índole.

Es por ello, que las empresas necesitan contar con directivos y trabajadores con habilidades para realizar eficazmente las diferentes funciones en la organización convirtiéndose en la parte fundamental del desempeño laboral (Pereda, 2016).

Se define al directivo como aquella persona capaz de transformar los problemas actuales del entorno en oportunidades (Pérez, 1996). Es decir, un administrador es aquel que sin importar las dificultades no deja de ser creativo e innovador al momento de resolverlos.

Según Drucker (1967) menciona que el ejecutivo eficaz es la persona que se encarga de llevar una organización a la hora de comenzar hacer actividades dentro de la empresa, es por esta razón, que debe comenzar por lo que es correcto y no por lo que no es aceptable, porque siempre se debe asegurar el éxito al final. Por otro lado, el directivo debe poseer habilidades directivas para tomar decisiones correctas y comunicar al personal de forma clara, precisa y transparente para beneficio de la organización.

Por consiguiente, las habilidades directivas son el conjunto de capacidades que el directivo necesita para realizar actividades de administración, de liderazgo de una determinada organización (Cristancho y Rojas, 2012). Por otro lado, el desempeño eficiente de cualquier puesto de trabajo requiere, conocimientos, destrezas y actitud adecuada para lograr el objetivo de la empresa (Pereda, 2016).

Las destrezas esenciales son parte de la administración efectiva (Whetten y Cameron, 2011); es por esto, que se determinó 10 habilidades esenciales que están agrupadas en personales, interpersonales y grupales que conforman fundamentos de una práctica eficaz:

Tabla 1. *Habilidades esenciales para un directivo eficaz*

| Habilidades Personales: | Habilidades Interpersonales: | Habilidades Grupales: |
|---|-------------------------------------|---|
| Desarrollo del autoconocimiento. | Comunicación de apoyo. | Facultamiento y delegación. |
| Manejo del estrés personal. | Ganar poder e influencia. | Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. |
| Solución analítica y creativa de problemas. | Motivación de los demás | Liderar el cambio positivo. |
| | Manejo de conflictos. | |

Fuente: Elaboración propia basado en Whetten y Cameron (2011, p.19.)

En la tabla 1 se refleja que las **Habilidades Personales** se clasifican en 3 destrezas como son:

La primera habilidad es el **Desarrollo del Autoconocimiento** propio es fundamental para el buen funcionamiento personal e interpersonal, pero también sirve para entender a los demás y mostrar empatía hacia los demás (Whetten y Cameron, 2011). Esta afirmación hace referencia a que todo individuo deber tener manejo de uno mismo, pero sin embargo, no cuenta de que el enigma del autoconocimiento puede ser un obstáculo para el crecimiento personal e impida la acogida de nueva información que se presenta a diario.

Antes de comenzar a hablar del **Manejo del Estrés Personal**, primero se definirá que es estrés. Según Decenzo, Robbins y Coulter (2013) afirma que el estrés es la obstrucción contraria que tienen los individuos frente la influencia ejercitada sobre ellas; por ende, dependerá de las situaciones y cargos en la que se encuentre la persona para poder identificar el tipo de estrés.

La segunda habilidad es, **Manejo del Estrés Personal**, se refiere a las prácticas que sirven para aliviar o eliminar las reacciones del estrés. Influye mucho al momento de cambiar hábitos, actitudes de las personas. (Jones & Bartlett Publishers, 2011)

La tercera habilidad es **Solución Analítica y Creativa del Problema** según Whetten y Cameron (2011) indica que esta destreza es necesario a la hora de enfrentar los conflictos que se presenten en el transcurso de la vida, es decir, que la mayoría de los problemas que se presentan a diario en la empresa son complicados, pero siempre hay una manera para solucionar de modo creativo y analítico, uno de ellos, es por medio de técnicas eficaces. Empleando las palabras de León, Pérez, Senties y Maleni (2012) la solución de problemas es una destreza que todo directivo debería tener en todos los aspectos de su vida, es por esta razón, que es indispensable que toda organización tenga un líder con la capacidad de enfrentar y solucionar de manera creativa cada dificultad que se presente a diario.

En la tabla se refleja el grupo de las **Habilidades Interpersonales** se clasifican en 4, que debe poseer los directivos eficaces, dado que es fundamentales para la relación con todos los individuos que son parte de la organización.

Decenzo, et al. (2013) refiere que los directivos tienen la capacidad de lograr resultado con ayuda con sus colaboradores, además estos gerentes deben poseer habilidades interpersonales con el fin de motivar, orientar y delegar a sus trabajadores.

La primera habilidad es **el Establecimiento de Relaciones mediante una Comunicación de Apoyo**, se debe expresar de la manera más clara, precisa y honesta, sin importar las circunstancias que se encuentre teniendo en cuenta las relaciones interpersonales. En otras palabras, los gerentes deben poseer habilidades de comunicación para ser efectivo al momento de tomar decisiones o estrategias para dar a conocer a los trabajadores, de lo contrario, nadie sabrá que se tomó una decisión (Decenzo, et al., 2013). Es decir, para que toda organización funcione eficazmente se debe incluir a todo el personal la importancia de la comunicación veraz, precisa y prudente entre el trabajador y el directivo.

La segunda habilidad es **Ganar Poder e Influencia**, de acuerdo con Cruz (2013) dentro de las organizaciones el poder e influencia se puede establecer a partir de unas series de componentes relacionados con la conducta o comportamiento de uno o varios individuos sobre otros. Entonces podemos decir, que esta destreza hace referencia en que los gerentes

de las organizaciones disponen de su dirección de tal manera para que se cumplan las acciones.

La tercera habilidad es la **Motivación de los Demás**, que se refiere al esfuerzo y el deseo que tienen los empleados para desenvolverse en cualquier puesto de trabajo (Whetten y Cameron, 2011). Por lo tanto, se puede decir que es la iniciativa que tienen los trabajadores para desenvolverse en cualquier tipo de labor con actitud y confianza con el fin de lograr los objetivos propuestos de la empresa.

Por lo tanto, para que el líder pueda manejar su negocio deberá desarrollar la habilidad de motivación hacia el personal para asegurarse que los trabajadores rindan al máximo en los puestos asignados, por el contrario, si el empleado no es motivado de cualquier forma al realizar su trabajo causaría un bajo rendimiento en la organización.

Es importante destacar que los gerentes deben saber cómo motivar a su personal en tiempo de crisis económicas, es decir, que debe ser creativo para conservar la energía de sus empleados, orientarlos y mantenerlos enfocados hacia el logro de las metas e incentivar a través de palabras, reconocimientos económicos y físicos a sus trabajadores, es decir, que el directivo dependerá de acciones para mantener abiertas las líneas de comunicación y recibir opiniones sobre cualquier situación (Decenzo, et al., 2013).

Antes de mencionar a la cuarta habilidad es necesario mencionar que el **conflicto** es forma parte de la vida cotidiana de las personas, sin embargo, lo importante es saber enfrentarlos y poseer la suficiente perspicacia cognoscitiva como para prever las posibles escenas con el objetivo de solucionarlas. (Pereda, 2016).

Por otro lado, hay que saber evitar los conflictos, porque esto puede ocasionar graves efectos dañinos y paralizadores, es por esta razón, se debe encontrar la forma de crear circunstancias que animen a una conversación provechosa y alentadora para solucionar el conflicto (Floberg y Taylor, 1996).

Considerando el tercer grupo de las **Habilidades Grupales**, se debe estar a disposición de los trabajadores, porque son los primordiales que posee la gerencia y considerar el esfuerzo del equipo, motivarlos hacia los cambios y así facilitar el camino al éxito aprovechando a los empleados al máximo (Ramírez, 2018). Adicional a esto, todo directivo debe tomar en cuenta que trabaja con personas, por ende, debe conocerlas, comprenderlas y saber cómo son, cuáles son sus cualidades y dificultades al momento de

poner en práctica cualquier tipo de actividad laboral (Pereda, 2016). En este grupo se clasifican en 3:

La primera habilidad grupal es **Facultamiento y Delegación**, los individuos que realicen actividades con libertad, confiado, importante y cómodo en su trabajo, las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere.

También, se puede acotar que delegar radica en permitir a los participantes a mando la capacidad de acción, exigiéndoles compromiso en el cumplimiento de ciertas tareas que garanticen el logro de sus objetivos (Pereda, 2016).

La segunda habilidad es **Formación de equipo y trabajo en equipo** se menciona que: los directivos que realizan cualquier tipo de trabajos debe tener en cuenta la misión que tiene la empresa para delegar al personal de una manera correcta y garantizar el éxito de la empresa (Whetten y Cameron, 2011). Por ende, los grupos de trabajos son el conjunto cuyos miembros se esfuerzan intensamente para el logro de metas específicas (Decenzo, et al., 2013).

La tercera habilidad es **Liderar el Cambio Positivo**, es encaminar al personal hacia el logro de sus objetivos de una forma adecuada y adaptándose al entorno a medida que se va mejorando la organización. El cambio positivo consiste en que las personas experimentan la colaboración, la evaluación de sus trabajadores (Whetten y Cameron, 2011). En otras palabras, un líder debe de dar importancia al trabajador en cada actividad que se realice dentro de la empresa porque sin el empleado no hubiera organización, es por ello, para que el trabajador rinda al máximo, debe sentirse que su colaboración es tomada en cuenta.

Como se aprecia en cada uno de los concepto de las habilidades esenciales, da a entender, que el líder necesita ser una persona positiva, adaptable a los cambios, saber motivar a sus trabajadores, tener una comunicación clara, precisa, mantener a su equipo actualizados con las decisiones que se tomen, además, debe incluir al personal en todas las actividades y escuchar sus opiniones para que se sientan parte de la empresa.

Un emprendedor es el individuo que tiene el poder de descubrir e identificar oportunidades en cualquier tipo de mercado para comenzar un nuevo plan empresarial (Sánchez, 2015). En otras palabras, es el que busca una necesidad dentro de su entorno que lo rodea y aprovecharla al máximo para desarrollar y sacar adelante su

emprendimiento. Por otro lado, debe realizar actividades relacionadas con el manejo del personal como la selección y contratación, evaluación y capacitación, motivación, manejo de conflictos, delegación de tareas, además, debe diseñar estrategias de crecimiento, liderar con la crisis, explorar diferentes alternativas de crecimiento financiero para dar un valor a la iniciativa y ser un líder eficaz (Decenzo, et al., 2013).

Los emprendedores son capaces de enfrentar cualquier problema pero al mismo tiempo saben buscar soluciones, estrategias, motivando y capacitando a su personal para que logre la meta establecida.

El emprendedor innovador con un perfil más idóneo se caracteriza por buscar oportunidades de mercado más que tecnologías, posee una formación de carácter técnico lo cual no es impedimento para que prefiera trabajar como gerente (March, 2011).

Se consideraron varios autores que describen las diferentes características del emprendedor. De acuerdo, con la Escuela Europea de Dirección y Empresa (2015) indica 10 características del buen emprendedor debe tener una **visión** de negocio que le permitan satisfacer las necesidades del público objetivo. De la misma manera, debe llevar la **iniciativa** para desarrollar un producto o servicios totalmente innovador.

Por otro lado, el emprendedor debe poseer **pasión y ambición** en cualquier proyecto que emprenda porque de eso dependerá el éxito o fracaso y plantarse como lograrlo con mayor claridad. Es por esto que es necesario que el buen directivo tenga la capacidad de **liderazgo**, ser capaz de comunicar las ideas de mejor manera.

Por consiguiente, debe de saber **resolver los inconvenientes** o problemas de manera **creativa**, rápida, eficaz y capaz de plantear alternativas y ser **asertivo** al momento de tomar decisiones, además, la **capacidad de aprendizaje** es fundamental porque debe formarse día a día de los aciertos y de los errores.

Ser **optimista** ayuda a convertir las amenazas en oportunidades para afrontar con la mejor actitud ante cualquier adversidad (Escuela Europea de Dirección y Empres, 2015).

Según Alcaraz (como se citó en Chog, Santamaría y Díaz, 2014) señala varias características del emprendedor como: el compromiso total, la capacidad para alcanzar metas, oportunidades, responsabilidades, persistencia en la solución de problemas,

realismo, autoconfianza, niveles de energía, retroalimentación, control interno, toma riesgo, confiabilidad y tolerancia al cambio.

Como se muestra, las cualidades que deben tener la persona emprendedora son similares a las habilidades que propone la tabla 1, estas son fundamentales para el desarrollo de un nuevo proyecto o emprendimiento.

El emprendimiento es la oportunidad de trabajo que poseen las personas para generar recursos económicos, sociales y culturales, para el progreso diario dentro del mercado que se desenvuelven (Chávez, 2017).

Muchos autores hacen hincapié a distintas clases de emprendimientos que existen, entre ellos está por **necesidad** que se caracteriza por no tener planificación o visión de crecimiento para el futuro, si no solo para generar ingresos diarios para vivir. Además, el **tradicional** consiste en tener un crecimiento competitivo y es por esto que no cumple con criterios de venta, rentabilidad y sostenibilidad alta (Vélez y Ortiz, 2016).

El **emprendimiento individual y cooperativo** se refiere al grupo de personas en común que se reclutan para llevar a cabo una actividad institucional y profesional por cuenta propias o en equipo con una estructura democrática (García, 2015).

Por otra parte, los **emprendimientos mercantiles individuales** o formados por afinidad (relaciones de parentesco, amistad), emprendimientos por mercantiles por asociación libre o comunitarios que se orientan por la reproducción económica de los miembros, buscando el valor monetario invertido y los ingresos netos que permiten la supervivencia o una buena calidad de vida. También existe el de **redes de emprendimientos y asociaciones mercantiles** es donde se asocian grupos de personas con objetivo de generar ventajas en el mercado para garantizar las condiciones de la reproducción económica (Coraggio, 2008).

Por último, los **emprendimientos asociativos**: son nuevas maneras de cooperación e integración de los pequeños productores para la determinada ejecución de funciones, tanto primarias, como secundarias. (Rodríguez y Fernández, 1996)

Ahora se puede aportar que las habilidades directivas en emprendimientos son necesarias para desarrollarlas y ponerlas en práctica con su personal, con el fin de que la

organización genere rentabilidad en base a la excelente delegación y motivación a los trabajadores.

Antecedentes

En base al estudio realizado en el libro “**Desarrollo de las Habilidades Directivas**” por (Whetten y Cameron, 2011) consistió en reconocer las habilidades y las capacidades que separan a los individuos excepcionalmente eficaces de los demás. Es por ello, que se consideró a 402 personas competentes como directivos más eficaces en sus propias organizaciones.

Se entrevistó a los directivos altamente eficaces mediante un test para determinar cuáles eran sus atributos que se asociaban a la eficacia administrativa. Por otro lado, no es fácil reconocer y describir las habilidades eficaces, en este caso se pudo visualizar con mayor frecuencia diez cualidades de las destrezas conductuales.

Por consiguiente, se realizó un test (personales, interpersonales y grupales) para evaluar las diez habilidades directivas esenciales, a continuación se detallara cuantas preguntas se realizó para cada destreza: en las personales se realizaron 43 preguntas, interpersonales 22 interrogantes y en las grupales 60 interrogaciones, donde se valoró de la escala del uno al seis, en que el seis era el completamente de acuerdo y el uno completamente desacuerdo.

Whetten y Cameron concluyeron que no era fácil identificar las habilidades que poseen los directivos altamente eficaces.

Según el estudio denominado “**Caracterización de los Emprendimientos en la Provincia de Esmeraldas**” de Benites (2017) decidió desarrollar un estudio donde revelaría las características de desarrollo de los emprendimientos en la provincia de Esmeraldas, en el periodo comprendido entre septiembre 2015 y septiembre 2016. Para ello utilizó el enfoque descriptivo comparativo para evaluar el género, el nivel de escolaridad, el nivel de ingresos, el tipo de actividad y las dificultades que han enfrentado los emprendedores de la zona urbanas del cantón de Esmeraldas.

El tamaño de la población fue de 1360 emprendimientos nacientes destacados en la provincia Esmeraldas, lo que permitió el cálculo de la fórmula probabilística finita, lo que dio como resultado de 300 emprendimientos.

Concluye, que la mayoría de los emprendimientos de la zona urbana son creados por necesidad, liderados por mujeres (Benites, 2017).

Según el estudio denominado “**Habilidades Gerenciales Caso: La Gran Industria de Quito**” de Jarrin (2015) se identificó las habilidades gerenciales de los directores de la gran industria manufacturera de Quito. Para ello, utilizó el diseño transversal y explicativo para medir variables establecidas por el método de regresión simple, el cual comprendió las mejores empresas que permitió clasificar en subsectores.

El tamaño de la muestra fue de 546 encuestas aplicada a 86 empresas donde se evaluaron las habilidades de motivación y valores, habilidades interpersonales, emocionales, analíticas y competencias.

Para medir si existen o no las habilidades directivas se lo pudo medir en preguntas cerradas en una escala de Likert del uno a cinco, donde uno fue bajo/nunca y cinco alto/siempre, para poder capturar así la realidad del gerente en cuanto a sus habilidades (Jarrin, 2015).

Los resultados arrojaron que las habilidades interpersonales, analíticas, de motivación y de valores tienen una gran relación entre ellas. Por consiguiente, se visualizó que el análisis descriptivo que las habilidades de motivación y de valor son las más notorias a la hora de la gestión del liderazgo y la orientación al éxito de la organización. Por esta razón, que en segundo lugar nacen las habilidades interpersonales, destacando las sub-habilidades: confianza con los colaboradores y el sentido de efectividad (Jarrin, 2015).

Jarrin (2015) concluye que todo líder de una organización debe hacer sentir a su personal como parte fundamental de su empresa, obteniendo una comunicación clara, saber motivar a sus colaboradores para obtener resultados esperados.

Según la investigación Núñez (2017) de “**Las habilidades Gerenciales y su Influencia en la satisfacción laboral del Personal de la Empresa Petróleos del Perú – Año 2016**”, planteó el objetivo que serviría de fuente y antecedentes a posteriores estudios relacionados al tema, se definió el siguiente “Determinar de qué manera las habilidades

gerenciales influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016” (p.18).

Tuvo una de población 2307 trabajadores de la empresa Petróleos del Perú, formuló un cuestionario de 20 preguntas, donde, se identificaron algunos temas como: el liderazgo, solución de problemas del personal y de la organización, el conocimiento que debe tener el líder sobre la funcionalidad del trabajo, satisfacción laboral para el desarrollo de la empresa, motivación, toma de decisiones, remuneración, clima laboral, capacitación, orientación al crecimiento personal y profesional del trabajador, reconocimiento, habilidades del gerente.

Concluye, que las habilidades gerenciales intervienen efectivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa petróleo del Perú, tal como nos demuestra que las destrezas de los directivos permiten solucionar problemas; además indica que es importante para el desarrollo de la empresa (Núñez, 2017).

Según **Pereda (2016)** el análisis de las habilidades directas. **“Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba de la Universidad de Córdoba”**, tiene como objetivo “identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba”, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas directivas.

La metodología que utilizó fue de enfoque cuantitativo con resultados obtenidos basados de encuestas, lo cual permitió extraer inferencias lógicas que determinaron las cualidades y características del objeto de estudio. Además, se desarrolló una fase exploratoria descriptiva, se aplicó 27 preguntas relacionado con las habilidades directivas.

Concluye, que las habilidades tanto personales, como directivas forman parte de una ventaja competitiva en un entorno cambiante (Pereda, 2016).

Aguilar y Guerrero (2014) realizaron un estudio sobre **“Las habilidades Directivas y su relación en la Satisfacción Laboral del Personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la Jurisdicción de la UGE N°04,2013”**.

La investigación “consistió en conocer la relación que existe entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que

desempeñan los Directores con la satisfacción laboral del personal docente en el Centro de Educación Básica” (p.11).

La metodología que utilizaron fue de carácter no experimental, hipotético – deductivo, contó con una muestra aleatoria simple, para ello aplicó una encuesta constituida por 24 preguntas basadas en la escala de Likert, a 172 docentes de la institución para obtener los resultados adecuados de la investigación.

Para el análisis de datos utilizaron en procesos cuantitativos y para el proceso estadístico se manejó la herramienta SPSS que sirvió para realizar cálculos, gráficos, tablas y así analizar la información importante para la investigación.

Concluye, que los gerentes deben tener la capacidad de explicar a su personal cómo funcionan las habilidades dentro de la institución para superar la poca motivación que existe en la organización. (Aguilar y Guerrero, 2014)

Marco legal

Un emprendedor tiene el apoyo de las diferentes leyes y normas vigentes del Ecuador, por lo tanto, para iniciar a emprender tiene la ayuda tanto del estado como las empresas públicas y privadas, como se detallará a continuación:

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 39.- El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país. El Estado fomentará al trabajo en condiciones justas y dignas, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.20)

En el **Código del Trabajo** se presentará el artículo 3 que hace referencia a la libertad de trabajo y contratación que tiene el trabajador.

Art.3.- Libertar de trabajo y contratación. – “El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley” (Código del Trabajo, 2013, pp.1-2).

Según la ley de **Economía popular y Solidaria (EPS)** del reglamento, el título 1 del ámbito, se establece varios artículos respaldan nuestro tema a investigar como el artículo número 73 y 75 que se especificarán a continuación:

De las Unidades Económicas Populares

Art. 73.- Unidades Económicas Populares.-

Se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios (Economía Popular Solidaria, 2011, p.18).

Art. 75.- Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos.-

Son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o de servicios efectuadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades con el

objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios (Economía Popular Solidaria, 2011, p.19).

En el **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI**, se consideró ciertos subtemas específicos de esta ley como los artículos 2, 4, 5 y 11

Del objeto y Ámbito de Aplicación

Art. 2.- Actividad Productiva. – “se considera actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado” (p.4).

Art. 5.- Rol del Estado.- “el estado fomentara el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos” (p.5).

El Estado incentivará la inversión productiva, a través de:

- a. Todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción (p.3).

Por otra parte, es importante la Capacitación técnica del Emprendimiento para la mejora continua de los emprendedores en su negocio.

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento. – El consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y de Plan Nacional de Desarrollo (p.6).

El labor de varias Instituciones públicas y privadas en sus diferentes fases de desarrollo para la difusión de: capacitaciones para la generación de competencias emprendedoras, instrumentos de financiamiento, banca de desarrollo orientada al financiamiento de emprendimientos, asistencia técnica con gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones sin fines de lucro, empresas, universidades, incubadoras, entre otros.

Así mismo, se consideró el **Reglamento de la Unidad de Emprendimiento (PUCESE)** donde se establecen el numeral 6 y 7 que se refiere a las obligaciones y derechos de la incubadora y del incubado.

6. Obligaciones y Derechos del Incubado

Obligación: “Participar en todas las actividades de formación y divulgación llevadas a cabo por la incubadora y sus aliados” (p.4).

Derecho: “Recibir capacitación y asesoría personalizada para llevar adelante su proyecto de empresa” (p.4).

7. Obligaciones y Derechos de la incubadora:

Obligaciones: “Dar apoyo y asesoría personalizada con personal capacitado que haga el seguimiento en los aspectos más importantes para el éxito del emprendimiento” (p.5).

Derecho: “Admitir los proyectos de empresa, y rescindir el contrato por incumplimiento de las normativas, falta de ética profesional en el desarrollo de las directrices marcadas por la asesoría técnica” (p. 5).

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Tipo de estudio

La presente investigación tuvo elementos **cuantitativos**, que sirvieron para contabilizar el número de emprendedores por edad, sexo y nivel académico; además el número de emprendimientos; por actividades económicas, por el tiempo de funcionamiento, número de trabajadores y número de asociaciones constituidas bajo la Ley de Economía Popular Solidaria, existentes en las parroquias urbanas, Bartolomé Ruiz, Esmeraldas, Luis Tello, 5 de Agosto y Simón Plata Torres. Además, el estudio **cuantitativo con alcance descriptivo**, permitió definir el perfil del emprendedor, la caracterización del emprendimiento para conocer las destrezas que poseen los emprendedores de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas, interpretando las diez habilidades directivas esenciales de Whetten y Cameron.

Se utilizó el **estudio de campo**, mediante visitas a los emprendedores para aplicar los instrumentos de esta investigación. También se consideró el estudio de carácter **explicativo**, porque se interpretó las habilidades directivas mencionadas en las bases teóricas, haciendo referencia a los resultados obtenidos en los emprendimientos de las parroquias urbanas.

Definición conceptual y operacionalización de las variables

Tabla 2. *Definición conceptual y operacionalización de las variables.*

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | SUB-DIMENSIONES | INDICADORES | TÉCNICAS O INSTRUMENTOS |
|-------------|--|---|------------------------|--|--|-------------------------|
| Emprendedor | Un emprendedor es el individuo que tiene el poder de descubrir e identificar oportunidades en cualquier tipo de mercado para comenzar un nuevo plan empresarial (Sánchez, 2015). | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del estudio de análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas • Diseño del planteamiento | Perfil del emprendedor | <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Formación académica • Características | <ul style="list-style-type: none"> • Número de hombres y mujeres • Número por rango de edades de los emprendedores • Nivel académico • Nivel de actitud innovadora • Nivel de perseverancia • Nivel de cambio • Nivel de confianza • Nivel de tolerancia al cambio | ENCUESTA |

(Cristancho y Rojas, de los
2012). resultados

Habilidades
interpersonales

- Solución analítica y creativa de problemas
 - Comunicación de apoyo
 - Ganar poder e influencia
- Nivel de aplicación de actividades complementarias
 - Nivel de búsqueda de alternativas
 - Nivel uso de técnicas para resolver problemas
 - Nivel de retroalimentación con el equipo de trabajo
 - Nivel de actualización de habilidades y conocimientos

TEST DEL LIBRO
DE DESARROLLO
DE LAS
HABILIDADES
DIRECTIVAS

- Nivel de esfuerzo para generar nuevas ideas
- Motivación a los demás
- Capacidad de incentivar

- Manejo de Conflictos
 - Nivel de control en la discusión del conflicto
 - Nivel de importancia de inquietudes
 - Nivel de identificación de alternativas de los conflictos
- TEST DEL LIBRO DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

| | | | |
|----------------------|--|---|--|
| Habilidades grupales | <ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de recursos para el desempeño laboral • Nivel de asignación de actividades | TEST DEL LIBRO DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Formación de equipos efectivos | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel respuestas ante la convocatoria del líder | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el cambio positivo | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para generar cambio | |

Fuente: Elaboración Propia.

Población y Muestra

Se consideró una población de **206 emprendimientos**, entre ellos asociativos, unipersonales y cooperativas, los mismos que constan en una base de datos, facilitada por la Unidad de Emprendimiento de la PUCE-Esmeraldas, el departamento de Fomento Productivo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas (GADPE) y el Instituto de Economía Popular Solidaria (IEPS). **(Ver Anexo N.6 la Base de datos de los emprendimientos).**

Al momento de revisar la información, se encontró que en la base de datos existía emprendimientos repetidos e inexistentes, llegando así a tener un total de **115 asociaciones, unipersonales y cooperativos**. Razón que se consideró realizar el cálculo de la muestra, donde se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente formula tomada de Núñez (2015, p.63):

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población (115)

Z= Nivel de confianza (1,96)

p= Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0,50)

q= (1*p)=0,50

E= Error de precisión 0,05

Entonces:

$$n = \frac{(1,96)^2 (115) (0,50 * 0,50)}{(0,05)^2 (115 - 1) + 1,96^2 (0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{(110,446)}{(1,2454)}$$

$$n = 89 \text{ encuestas}$$

Métodos

Se aplicó el **método deductivo** para deducir de forma general a lo particular, partiendo de las habilidades directivas esenciales señaladas en el marco teórico por Whetten y Cameron, para llegar a las destrezas que poseen los emprendedores de las diferentes parroquias urbanas obtenidas mediante este estudio.

Se empleó el **método lógico** porque se tomó como referencia la metodología que Whetten y Camarón utilizaron para evaluar las diferentes destrezas en los directivos y **empírico** porque se midió las habilidades que poseen estos emprendedores a través de las asignaciones numéricas, al no existir técnicas referentes para realizar este tipo de medición de habilidades, entre ellos, no posee, posee parcialmente, si posee habilidades directivas.

Además, se consideró el método **sintético - analítico** para analizar cada una de las diez habilidades esenciales e identificar el perfil emprendedor y las diferentes características de los emprendimientos a través de parámetros que mediaron y sistematizaron sus resultados.

Técnicas e Instrumentos

En esta investigación se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Se utilizaron dos técnicas de recolección de información, la primera fue de forma indirecta, con fuentes bibliográficas, revistas científicas impresas y digitales, libros, que ayudaron a construir el marco teórico y legal, así mismo a identificar los estudios previos para su posterior interpretación con los resultados obtenidos.

La segunda recolección de información fue de forma directa, a través de la aplicación de los instrumentos a los emprendedores de las parroquias urbanas, como la encuesta, que

fue estructurada con preguntas de opciones múltiples (sexo, edad, formación académica) y preguntas para medir las características del emprendedor; el nivel de actitud innovadora, la perseverancia, la confianza y tolerancia al cambio, según la escala de Likert (1-5) donde 1 es definitivamente no y 5 definitivamente si, para establecer el perfil del emprendedor. Conjuntamente, se estableció preguntas para caracterizar el emprendimiento de acuerdo a su actividad económica, tiempo de funcionamiento, número de integrantes y su constitución legal.

Al mismo tiempo, se simplificó y rediseñó el test proporcionado por el libro de “Desarrollo de las Habilidades Directiva” de Whetten y Cameron, de acuerdo a los indicadores señalados en el cuadro de operacionalización de las variables para analizar el nivel que poseen las diferentes habilidades (personales, interpersonales y grupales), esta modalidad es debido al grado de contestación de los emprendedores esmeraldeños. Los parámetros señalados en el test se midieron con una escala del 1 al 6, donde 1 es completamente en desacuerdo y 6 es completamente de acuerdo.

Cabe mencionar que la estructura de los instrumentos fueron validados por especialistas de la PUCE-ESMERALDAS; Mgt. Roxana Benites, Ing. Ramón Angulo Cuellar y Mgt. María de Lourdes Solis, docentes de la escuela de Administración de Empresas, quienes aprobaron el test y la encuesta para su debida ejecución.

Análisis de Datos

Para tabular la información obtenida de los instrumentos se utilizó el programa estadístico Statistical Package for the Social Science (SPSS) y Excel donde tabularon las encuestas y se crearon tablas y gráficos, para su posterior interpretación.

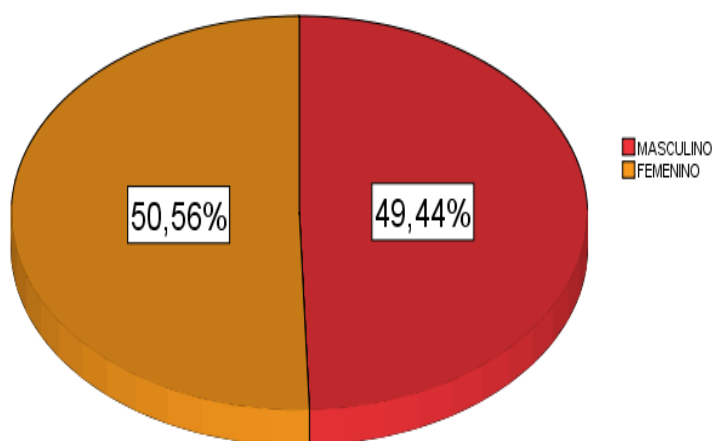
CAPÍTULO III: RESULTADOS

La presente investigación se enfocó en identificar el perfil del directivo eficaz y categorizar a los emprendimientos de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas para determinar si los emprendedores poseen las 10 habilidades esenciales descritas en el libro de Desarrollo de Habilidades Directivas con la aplicación de 89 encuestas. A continuación, se muestran los resultados:

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Para determinar el perfil emprendedor se concretó en las siguientes variables, sexo, edad, formación académica y características de la persona emprendedora.

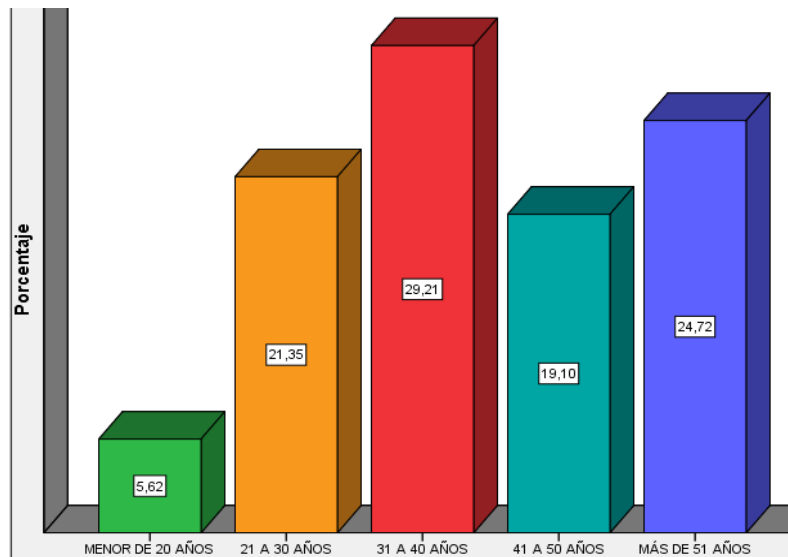
Figura 1. Sexo



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 1 los emprendimientos son administrados por hombres con el 50,56% y el 49,44% por mujeres, la diferencia no es tan relevante, es decir, que tanto hombre y mujeres son capaces de dirigir los emprendimientos urbanos de cantón Esmeraldas.

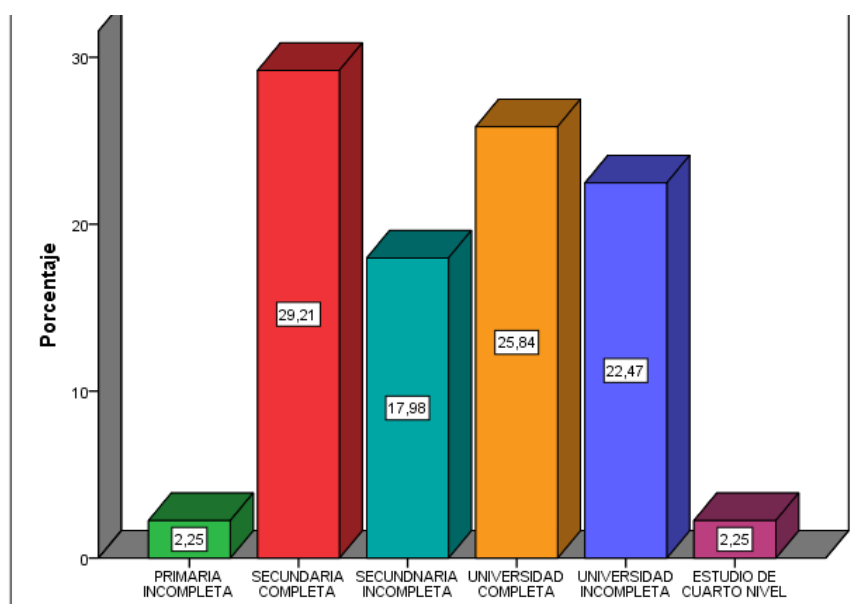
Figura 2. Edad



Fuente: Elaboración propia

La figura 2 muestra la edad, prevaleciendo la de 31 a 40 años con el 29,21%, siguiendo las edades de más de 51 años con el 24,72%, lo que representa personas mayores que se han podido mantener en el mercado esmeraldeño dada su larga experiencia en administrar su negocio. Sin embargo, los menores de 20 años tienen poca participación con el 5,62%, siendo emprendedores que recién están ingresando al mundo laboral y su aporte no es significativo al encontrarse en una etapa donde su preparación académica es principal.

Figura 3. Formación Académica

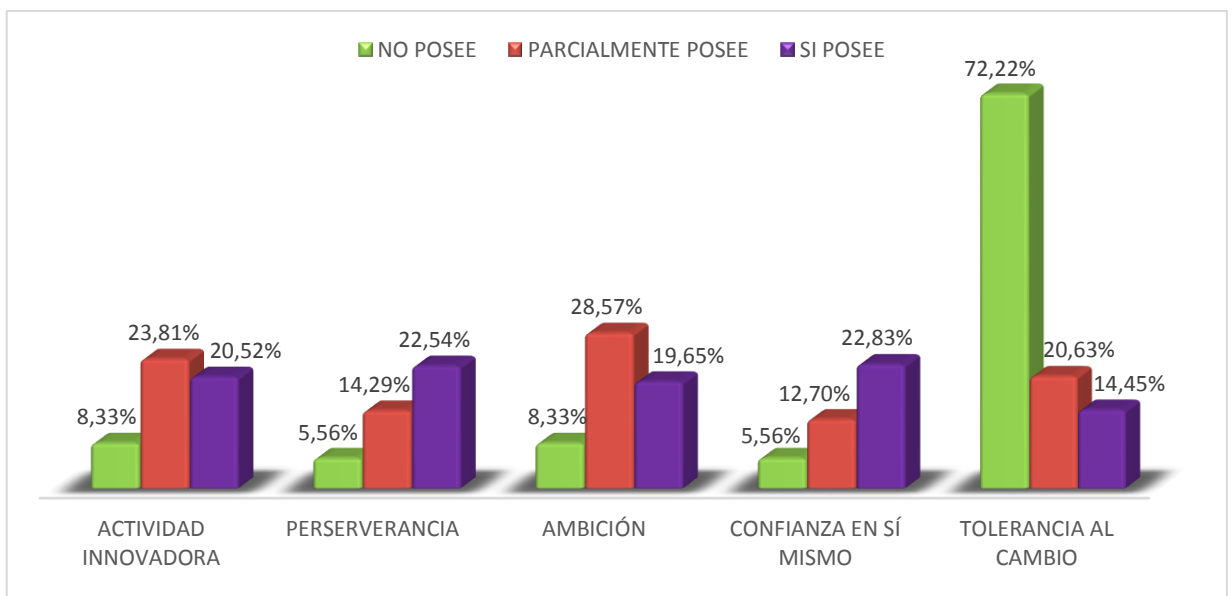


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la preparación académica, se refleja que los emprendedores han terminado la secundaria representado el 29,21%, aunque muchos de ellos, continúan formándose y obteniendo títulos de tercer nivel en este caso los que han terminado la universidad con el 25,84% y los que aún no la completan con el 22,47%, lo que demuestra que se están preparando para mejorar su calidad de vida a través de sus emprendimientos.

Se consultó las características de los emprendedores, mediante la escala de Likert donde 1 es “Definitivamente no” y 5 “Definitivamente sí”, a continuación se muestra la figura 4 donde se consideró ponderar las opciones (1-2 no posee), (3 parcialmente) y (5-6 si posee) para interpretar las cinco características que son actividad innovadora, perseverancia, ambición, confianza en sí mismo y tolerancia al cambio.

Figura 4. Características de la Persona Emprendedora



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 4 la característica que no poseen los emprendedores es la “**Tolerancia al cambio**” con el 72,22%, esto implica, que en la actualidad los emprendedores no están haciendo uso de las TIC’S, siendo una ventaja competitiva en el mercado por lo que no deben quedarse en su zona de confort. Entre las 5 características la que parcialmente poseen esta la “**Ambición**” con el 28,57%, se puede considerarse positiva para los directivos, lo que es bueno para lograr el equilibrio entre el esfuerzo y la meta y así garantizar el éxito del negocio, seguido está “**Actividad Innovadora**” con

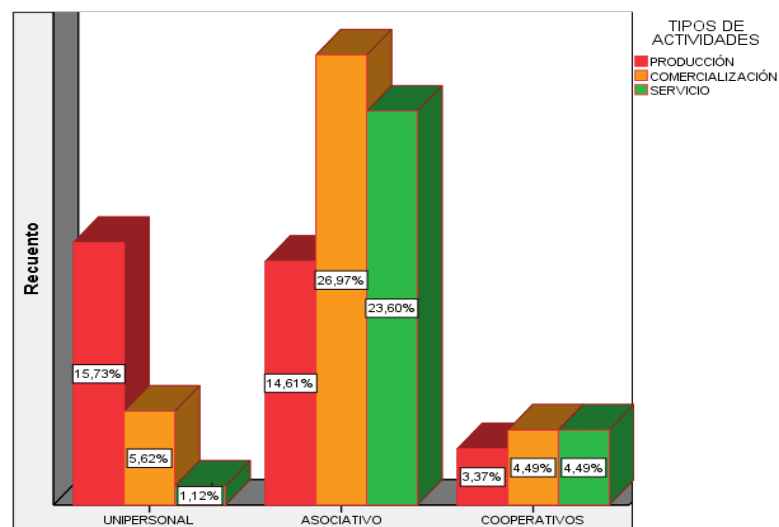
el 23,81%, es decir, que los emprendedores poseen parcialmente ideas originales y las pone en práctica. Por otra parte, las características que si poseen es la “**Confianza en sí mismo**” con el 22,83% mencionan que creen que tendrán éxito en todo lo que se propongan hacer, es decir, que se comprometen con su idea porque si no lo hacen el emprendimiento fracasará, así mismo, el 22,54% mencionó si posee “**Perseverancia**”, cuando se proponen algo insisten hasta que lo consiguen.

CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS

Para categorizar los emprendimientos de la parroquia urbana del cantón de Esmeraldas se consideró diferentes cruces de variables para precisar la información y especificar la característica, entre ellos están: Tipos de Emprendimientos con Actividad Económica, Tiempo de Funcionamiento con Tipos de emprendimientos, Actividad Económica con Número de Integrantes y Tiempo de funcionamiento con Número de Integrantes.

En la **figura 5** se realizó el cruce de variables de tipos de emprendimientos con actividad económica para conocer como está constituido los emprendimientos y a qué se dedican la población más relevante del cantón de Esmeraldas.

Figura 5. Tipos de Emprendimientos / Actividad Económica



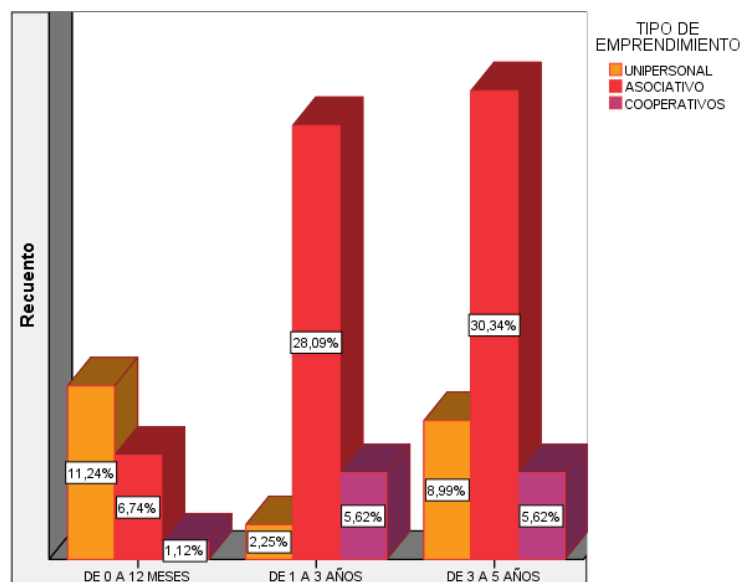
Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en la figura 5 que la mayor parte de los emprendimientos son asociativos de los cuales, el 26,97% se dedican a la comercialización, lo que afirma que las áreas urbanas se centran en la compra y venta de productos al por menor y al por

mayor, mientras, que producción tiene poca participación con el 14,61%, seguido la prestación de servicio con el 23,60%, estos emprendimientos han podido generar ingresos para la supervivencia de sus miembros, siendo una alternativa nueva para los consumidores. Por otro lado, están los emprendimientos unipersonales que se dedican a la producción con el 15,73%, lo que significa, que son negocios que encontraron necesidades insatisfechas en el mercado local, por lo tanto, decidieron transformar materia prima en productos finales. Además, se visualiza poca participación en emprendimientos cooperativos que se dedican a la comercialización y servicio con el 8,98%. Cabe mencionar que todos los emprendimientos encuestados, resaltaron que están constituidos por la Ley de Economía Popular y Solidaria, norma que los rige.

En la **figura 6** se realizó el cruce de variables de tiempo de funcionamiento con tipos de emprendimientos, para conocer la relación entre la antigüedad de los negocios con la influencia de sus categorías.

Figura 6. Tiempo de Funcionamiento / Tipos de Emprendimientos



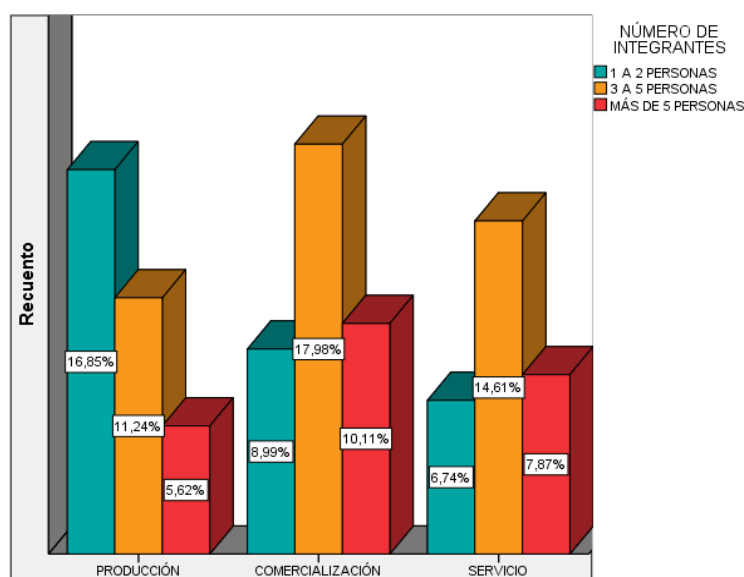
Fuente: Elaboración propia

De los emprendimientos encuestados, los que más representan según años de antigüedad son los de 3 a 5 años, de estos el 30,34% son asociativos, lo que implica que ha estado laborando en el mercado esmeraldeño, es por eso que las experiencias obtenidas durante el tiempo han ayudado para mantener su posicionamiento permitiéndoles ser reconocidos por sus clientes. Por otro lado, los emprendimientos que tienen de 1 a 3 años también son

asociativos con el 28,09%, estos son más fuertes en capital y personal, por lo que se están evolucionando en el mercado y generando estabilidad económica a sus colaboradores. En cambio, los de 0 a 12 meses en su mayoría pertenece a los unipersonales con el 11,24%, estos recién están dando a conocer sus productos y servicios.

En la **figura 7** se realizó el cruce de variable de actividad económica con el número de integrantes, para conocer el impacto que tienen los emprendimientos comerciales, productivos y de servicio frente al mayor número de personas que se encuentran laborando.

Figura 7. Actividad Económica / Número de Integrantes

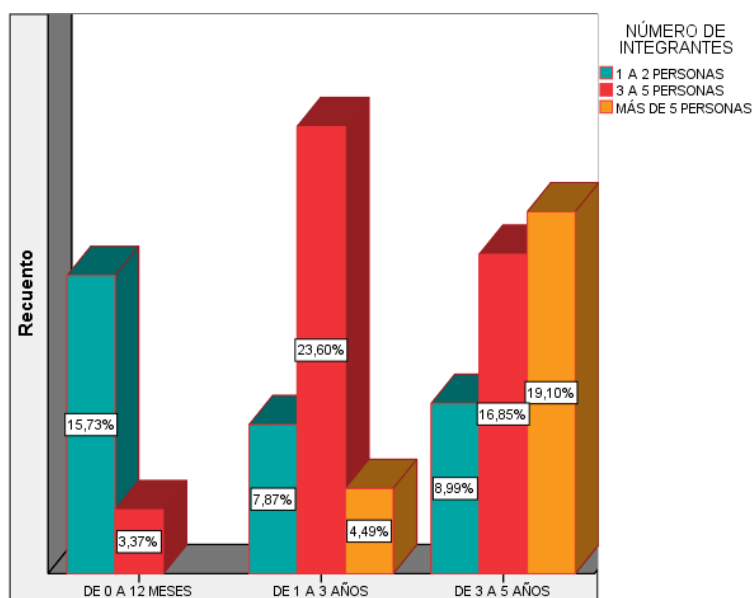


Fuente: Elaboración propia

Los emprendimientos que se dedican a la comercialización poseen entre 3 a 5 personas representando el 17,98%, dado que, a su largo camino comercial necesita contar con personal que tenga experiencia y conozcan a cabalidad las exigencias de los clientes, del mismo modo, están los emprendimientos prestadores de servicio, visto que, necesitan trabajadores para dar atención de calidad. Mientras que los emprendimientos de producción poseen entre 1 a 2 personas (16,85%), es decir, que en este tipo de actividad no intervienen muchas personas debido al grado de capacidad productiva que ejercen.

En la **figura 8** se realizó el cruce de variable de tiempo de funcionamiento con el número de integrantes para conocer cómo influye la antigüedad del negocio con las personas que colaboran en el emprendimiento.

Figura 8. Tiempo de funcionamiento / Número de Integrantes



Fuente: Elaboración propia

Se puede visualizar que los emprendimientos que tienen de 1 a 3 años en el mercado poseen entre 3 a 5 personas que constituye el 23,60%, es decir que a medida que el negocio crece va requiriendo más trabajadores. Esto se ve reflejado en los emprendimientos de 3 a 5 años, donde la mayoría posee más de 5 personas representadas por el 19,10%. Por otro lado, están los que tienen 0 a 12 meses, son negocios que recién están empezando a emprender, es por esa razón, que no optan por tener muchos trabajadores, en este caso poseen de 1 a 2 personas el 15,73%.

HABILIDADES DIRECTIVAS EN EMPRENDEDORES.

Se aplicó el test a los emprendedores con la referencia de las 10 habilidades esenciales donde se utilizó una escala de valoración del 1 al 6, donde 1 es completamente en desacuerdo y 6 completamente de acuerdo, de acuerdo al libro de “Desarrollo de las habilidades directivas” de Whetten y Cameron (2011), para el análisis de los resultados se realizó una ponderación de donde 1-2 significaba no posee, 3-4 parcialmente posee y 5-6 si posee la destreza. (Ver anexo N.4 de ponderación de las **Habilidades Directivas en emprendedores**).

Se muestra a continuación una tabla resumen de la ponderación de las habilidades que fueron resultados del Test que se aplicó a los 89 emprendedores.

Tabla 3. *Habilidades Directivas en emprendedores*

| HABILIDADES DIRECTIVAS | PARCIALMENTE | | |
|--|--------------|--------|----------|
| | NO POSEE | POSEE | SI POSEE |
| DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO | 1,69% | 25,84% | 72,47% |
| MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL | 3,37% | 32,96% | 63,67% |
| SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS | 2,25% | 29,78% | 67,98% |
| COMUNICACIÓN DE APOYO | 1,12% | 24,72% | 74,16% |
| GANAR PODER E INFLUENCIA | 0,56% | 19,66% | 79,78% |
| MOTIVACIÓN A LOS DEMÁS | 2,25% | 24,72% | 73,03% |
| MANEJO DE CONFLICTOS | 1,12% | 29,96% | 68,91% |
| FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN | 1,69% | 21,35% | 76,97% |
| FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS | 2,25% | 19,10% | 78,65% |
| LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO | 1,12% | 17,98% | 80,90% |

Fuente: Elaboración propia

La habilidad más representativa es “**Liderar el Cambio Positivo**” con el 80,90% que si la posee, razón que al tener una visión de cambio les permite comprometerse para dar resultados positivos, mientras, que el 17,98% la poseen parcialmente, porque las personas no tiene la capacidad de generar cambio continuamente a sus trabajadores.

Sin embargo, le sigue “**Ganar Poder e Influencia**” con el 79,78% que si la poseen, donde los directivos se están esforzando por generar nuevas ideas, actividades y minimizar las tareas rutinarias y además están mejorando continuamente la calidad de sus habilidades y conocimientos, mientras, que el 19,66% la poseen parcialmente, esto implica no influir

totalmente en sus emprendimientos y representa poca autoridad frente a sus colaboradores.

Por consiguiente, el 78,65% si posee **“Formación de Equipos Efectivos”**, lo que muestra una misión motivadora y clara con el equipo de trabajo para lograr metas a corto plazo y largo plazo, mientras que el 19,10% la poseen parcialmente, es decir no manejan constantemente a su cargo equipos de trabajo.

Sin embargo, no se puede descartar la habilidad de **“Facultamiento y Delegación”** con el 76,97% que si poseen los administradores, conocen la forma de delegar tareas a sus empleados y aseguran que cuenta con los recursos necesarios (equipo, espacio y tiempo) para tener éxito, mientras que, el 21,35% la posee parcialmente, porque tienen emprendimientos pequeños y que carecen de recursos humanos para capacitarlos.

Del mismo modo, está el 74,16% de si poseen la **“Comunicación de Apoyo”**, entonces se podría decir que los dirigentes están constantemente retroalimentando la comunicación con su recurso humano, mientras, que 24,72% la posee parcialmente, por motivo que a los emprendedores practican muy poca esta destreza con sus trabajadores.

Por otro lado, está la **“Motivación a los demás”** con el 73,03%, que si poseen, pues los negocios dan una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales de sus trabajadores, mientras que el 24,72% la posee parcialmente, porque no le dan mucha importancia al reconocimiento del trabajo realizado.

El 72,47% manifestaron si poseer el **“Desarrollo del Autoconocimiento”** es por ello que los jefes solicitan información a los demás acerca de las fortalezas y debilidades con el objetivo que sirva para mejorar, esto permite que entiendan como se adaptan en situaciones ambiguas e inciertas, mientras que el 25,84% la posee parcialmente, porque no le dan la importancia de conocer otras funciones, temas, entre otros.

Por otra parte, están el **“Manejo de Conflictos”** con el 68,91% que si poseen esta habilidad, que cuando existen inquietudes, malos entendidos en el ambiente laboral saben cómo mantener la discusión centrada, comenzando con los simples y fáciles para terminar con los difíciles y complejos, y poder generar múltiples alternativas para crear una solución al problema, sin embargo, el 29,96% la poseen parcialmente al no encontrar alternativas a las discusiones frecuentemente en su negocio.

De igual manera, está la destreza de **“Solución analítica y creativa de problemas”** con el 67,98% que si poseen, lo que significa, que los emprendedores cuentan con técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras para resolver los

problemas que pueden estar afectando significativamente en el rendimiento de sus trabajadores y para generar resultado, mientras que el 29,78% la poseen parcialmente, porque, cuando hay una dificultad en su emprendimiento no siempre toman en cuenta métodos definidos para la resolución del inconveniente, es por eso que deciden hacerlo empíricamente y esto causa que la destreza no se pueda desarrollar continuamente.

Por último, el **“Manejo del estrés personal”** con el 63,67% de si poseerla, saben reafirmar sus prioridades para definir la gravedad de sus asuntos, es decir, los menos importante no opaquen a los más importantes, además, los directivos llevan un programa regular de actividades complementarias que ayudan a la relajación muscular, mientras que el 32,96% la posee parcialmente, pues no trabajan bajo presión y creen parecer de estrés.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

A través del “Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias urbanas del cantón de Esmeraldas” se procede a realizar comparación con los estudios previos mencionados en los antecedentes.

En la investigación de **Benites (2017)** se pudo evidenciar que la mayoría de los emprendimientos son unipersonales (66,87%), donde el 35,82% está constituido por hombres y el 64,17% por mujeres, y el segundo son los asociativos (31,25%) donde el 46,46% está formado por hombres y el 53,53% por mujeres con bajos niveles de instrucción secundaria. Estos se dedican a la producción y al comercio (30,25%). Mientras que el estudio de **Jarrin (2015)** indica que los gerentes de las industrias manufactureras son dirigidos por hombres (67%) de 31 a 40 años (43%) que cuentan con formación académica de tercer nivel (50%) y cuarto nivel (45%). Por otro lado, en el estudio de **Pereda (2016)** revela que el perfil del empleado público de la provincia de Córdoba la mayor parte son de género masculino (52,9%) de 46 a 55 años (44,70%) con título de licenciatura (32,5%).

Mientras que en el presente estudio se analizó que los emprendedores manejan negocios de compra y venta de productos al por menor y al por mayor. Estos emprendimientos son asociativos (65,18%) que se dedican al comercio (26,97%) y al servicio (26,60%), estos son liderados por hombres (49,44%) y mujeres (50,56%) de 31 a 40 años (29,21%) que han terminado la secundaria. Sin embargo, esta investigación profundiza que toda persona logra dirigir un emprendimiento esmeraldeño sin importar la edad, el sexo, nivel académico, en comparación a los estudios de Jarrin (2015) y Pereda (2016) que muestran a directivos de género masculino y con estudios superiores, además se puede observar que en el estudio de Benites (2017) la mayoría de los emprendimientos son unipersonal lo que revela que en la actualidad los emprendedores de género femenino han optado por asociarse para obtener beneficios mediante la ley de Económica Popular y Solidaria y mejorar su calidad de vida.

Al no existir un estudio previo de las habilidades directivas en emprendimientos en Esmeraldas se consideró la investigación de **Jarrin (2015)** donde se analizó las habilidades de los gerentes de las industrias manufactureras de alimentos y bebidas, producción de tabaco, textiles, prendas de vestir, madera y otros, dando como resultado,

que dentro de las habilidades de motivación y valores (27%) incluye; Liderazgo, Autoconfianza, Asunción de Riesgo, así mismo, entre las interpersonales (25%) se enfoca en; Trabajo en Equipo, Comunicación efectiva, Influencia e impacto con los Colaboradores y Facilitador, por otra parte están las emocionales (23%) y las habilidades analíticas (25%). Mientras que las habilidades de los emprendedores de las parroquias urbanas del cantón de Esmeraldas se agrupan en las habilidades personales (30,81%) que son: Solución Analítica y Creativa de problemas y Desarrollo del Autoconocimientos. En las interpersonales (33,49%) están: Ganar Poder e Influencia, Comunicación de Apoyo y Manejo de Conflictos; y en las grupales (35,70%) están; Liderar el cambio positivo y Formación de Equipos efectivos y trabajo en equipo, sin embargo, son las mismas habilidades que debe poseer tanto como un empresario como un emprendedor. Además, demuestra que la mayoría de estos, si ponen en prácticas las habilidades directivas esenciales mencionadas en el marco teórico. A pesar de que los emprendedores la utilizan a menudo, su aplicación no está bien desarrollada, por ser emprendimientos pequeños, pero aun así, han podido sobrellevar su negocio de subsistencia.

De acuerdo con el estudio de **Núñez (2017)** las habilidades gerenciales como: la motivación (62,9%), la capacidad de solucionar problemas (50,2%) y el liderazgo (49,2%) se enmarca en la satisfacción laboral del personal de la empresa “Petróleos del Perú”. Pero en esta investigación las habilidades que coinciden son: liderar el cambio positivo (80,90), la motivación a los demás (79,78%) y la solución analítica y creativa de problemas (67,98%), se puede resaltar que la primera habilidad ha sido más representativa que en el estudio de Núñez.

En el estudio de **Pereda (2016)** las habilidades como; liderazgo (21,3%), motivación (16,9%) y capacidad de comunicación (15,9%), resolución de problemas y toma de decisiones (12,11%), y por último, colaboración y trabajo en equipo (16,2%), contribuyen a la satisfacción del personal y ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización, también hace referencia a la necesidad de poner en práctica estas destrezas dentro de su puesto de trabajo lo que hace que sea una ventaja competitiva en un entorno cambiante. Mientras que en esta investigación la mayoría de emprendedores han podido desarrollar las habilidades directivas como; liderar el cambio positivo (80,90%), motivación a los demás (79,78%), formación de equipo de trabajo (78,65%), comunicación de apoyo (74,16%), solución analítica y creativa de problemas (67,98%) las cuales, permiten que

los directivos puedan cumplir con los objetivos propuestos juntos a su equipo de trabajo y alcanzar las metas a corto y largo plazo, garantizando una mayor productividad.

En el estudio de **Aguilar y Guerrero (2014)** se analizó la “Relación que existe entre las habilidades directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBA de la UGEL N°04, en el año 2013”, dando como resultado que la mayoría de los docentes son de sexo masculino (58,14%) de 31 a 45 años (52,3%) universitarios (73,3%). Del mismo modo, menciona que las habilidades directivas como: personales, interpersonales y grupales, se desarrollan en función al desempeño de los directores, demostrando lo siguiente: la **comunicación de forma afectiva, clara y precisa** (52,9%), la **asignación de carga laboral** (47,7%), la **influencia positiva** (41,9%), **solución de conflictos** (41,9%), **motivar** (36,6%), **planificar, organizar, dirigir y controlar** el desenvolvimiento de la organización (31,4%), esto influyen positivamente con las condiciones y expectativas del personal docente.

Mientras que en esta investigación se evidencia que las habilidades directivas que han podido desarrollar mediante sus experiencias son: **liderar el cambio positivo** (80,90%) por la razón que al tener una visión de cambio les permiten comprometerse para generar resultados exitosos, la habilidad de **ganar poder e influencia** (79,78%) porque los emprendedores se están esforzando por generar nuevas ideas para mejorar la calidad de sus habilidades y conocimientos, **facultamiento y delegación** (76,97%) porque se aseguran que sus trabajadores cuenten con los recursos necesarios para tener éxito, **comunicación de apoyo** (74,16%) porque están constantemente retroalimentando la comunicación con su recurso humano, **motivación con los demás** (73,03%) en este caso se puede visualizar que siendo emprendedores de negocios pequeños y de poco personal saben reconocer el esfuerzo el desempeño de sus trabajadores, y por último, la habilidad de **solución analítica y creativa de problemas** (67,98%) cuentan con técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas para los problemas que se presentan diariamente. Por ende, los emprendedores han podido superar el paradigma de que no solo los directores o gerentes de cargos altos deben poseer habilidades y desarrollar las constantemente, sin embargo, se puede mencionar que estas destrezas son parte fundamental para categorizar al emprendedor lo que permite que los administradores de negocios sean capaces de dirigir a su personal a cargo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identificó que los emprendimientos urbanos son liderados por mujeres y hombres de 31 a 40 años con un nivel de formación de secundaria completa. Se define al emprendedor por tener, **Ambición, Actividad Innovadora, Confianza en sí mismo y Perseverancia**, aunque no poseen tolerancia al cambio.
- En el proceso de categorizar a los emprendimientos de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas, se llegó a determinar que la mayoría de los emprendimientos son asociativos y llevan de 3 a 5 años en el mercado esmeraldeño caracterizándose como de subsistencia, al no tener grados de innovación. Además, estos negocios se dedican a la comercialización de productos al por mayor y menor y cuentan con 3 a 5 personas que colaboran en el emprendimiento.
- Con respecto a las 10 habilidades estudiadas del libro de Whetten y Cameron (2011) reflejó que todas las poseen los emprendedores de las parroquias urbanas de la ciudad de Esmeraldas. Entre las tres habilidades principales están, Liderar el cambio positivo, Ganar Poder e Influencia y Formación de Equipos Efectivos, es decir, que toda persona que lidere cualquier tipo de emprendimiento sea pequeño o grande debe poseer habilidades para enfrentarse al ámbito empresarial y así tener la capacidad de liderar, comunicar y delegar para mejorar sus asociaciones.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Al finalizar con la investigación se plantearon las siguientes recomendaciones, las cuales servirán de aporte a los docentes de la escuela de Administración de Empresas con la línea de investigación “Emprendimiento” para que puedan preparar a nuevos emprendedores.

- Las Instituciones como el IEPS, Gobiernos Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas (GADPE), el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Esmeraldas (GADME) y la Unidad de Emprendimientos de la PUCESE, deben de formar a los emprendedores con habilidades directivas para que sus emprendimientos sean innovadores y gestores de cambio, mejorando su modelo de negocio y hacer que sean más eficientes a la hora de ofrecer sus productos.
- Para el desarrollo económico de la provincia se requiere que las personas demuestren que su emprendimientos son originales y para ello, se requiere del desarrollo de las habilidades directivas, para poder cambiar la estructura de los negocios, actuales a innovadores.
- Que la unidad de emprendimiento junto con el departamento de Formación Continua de la PUCE-Esmeraldas desarrollen un plan de capacitación para emprendedores, enfocados a desarrollar las habilidades personales, interpersonales y grupales, y así puedan obtener la capacidad de delegar, dirigir y comunicarse con el personal que están a su cargo.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar. F. Y., y Guerrero. A. E. (2014). *Habilidades directivas y su relación en la Satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N/04,2013* (Tesis de Magister). Universidad César Vallejo Escuela de Postgrado, Lima-Perú. Recuperado de <https://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa-1>
- Benites, R. (2017). *Caracterización de los Emprendimientos en la Provincia de Esmeraldas. Revista Científica Hallazgos21*. 2 (1), 1-12. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/46/55>
- Chávez, L, E. (2017). *Evaluación del Proyecto de Vinculación “Fomento a la Cultura Emprendedora en jóvenes de la Provincia de Esmeraldas”* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Esmeraldas.
- Chog. E., Santamaría. E., y Díaz. M. (2016). Aspectos organizacionales para emprendedores de negocios eficiente en Toluca. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Iberoamérica*, 3(5), 2448 – 6280. Recuperado de <http://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/5/5>
- Código del Trabajo, (2013). Recuperado de. <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. (2014). Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-CODIGO-ORG%20NICO-DE-LA-PRODUCCI%20N-COPCI.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Coraggio, J. L. (2008). *La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. Otra Economía, II* (3), 50-51. Recuperado de <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1105/289>.

- Corcino, M. (2013). *Habilidades y Destrezas en una persona – Escuela de Organización industrial* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>.
- Cristancho, B., y Rojas, A. (2012). *El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión* (tesis). Universidad Militar Nueva Granada Facultad de ciencias económicas especialización en alta gerencia, Bogotá. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6896/2/CristanchoValeroBlanca2012.pdf>
- Cruz, S. L. (2013,11 de septiembre). El concepto de poder en la Administración. Scielo. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400003
- Decenzo, C., Robbins, S., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. Octava Edición, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Drucker, P. (1967). *La decisión eficaz*. Recuperado de http://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/1486/mod_resource/content/0/02-_Peter_Drucker_-_La_decision_eficaz.pdf
- Escuela Europea de Dirección y Empresa. (2015). 10 características del buen emprendedor. Recuperado de <https://www.eude.es/10-caracteristicas-del-buen-emprendedor/>
- Folberg, J., y Taylor, A. (1996). *Mediación Resolución de Conflictos sin Litigio*. Editorial LIMUSA, S.A. DE C.V. México. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/6701861/Folberg-y-Taylor-Mediacion-Resolucion-de-Conflictos-Sin-Litigio>
- García, I. (2015). Los 15 tipos de empresas que puedes crear y sus condiciones. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/21/pyme/1432221356_231914.html

- Instituto de Economía Popular y Solidaria (2011). Reglamento a la Ley Orgánica Económica. Recuperado de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY+ORGANICA+DE+ECONOMIA+POPULAR+Y+SOLIDARIA_reforma_diciembre_2017.pdf/795d5b56-68b9-4eb3-9f86-2ed1edf3f532?version=1.0
- Jarrin, J, G. (2015). *Habilidades Gerenciales Caso: La Gran Industria de Quito*. Quito, Ecuador
- Jones & Bartlett Publishers. (2011). *Los Cuidados de urgencias y el Transporte de los enfermos y los Heridos*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=O908KT8Z4e8C&pg=PA35&dq=manejo+del+estres+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi30s7ErbncAhVMYVMKHUI5CYc4ChDoAQgqMAE#v=onepage&q=manejo%20del%20estres%20personal&f=false>
- León, H., Pérez, L., Sentíes, M., y Maleni, L. (2012). Solución analítica y creativa de problemas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <Http://solucionescreativas2012.blogspot.com/>
- March, I. (2011). *Start-ups: aprender a gestionarlas*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=1WjqBCRdqSMC&pg=PA34&dq=perfil+del+emprendedor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtg7zi8rbcAhXQxFkKHRVpCaIQ6AEIVTAJ#v=onepage&q=perfil%20del%20emprendedor&f=true>
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2010. Recuperado de <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>
- Núñez, L. (2015). *Las habilidades Gerenciales y su Influencia en la satisfacción laboral del Personal de la Empresa Petróleos del Perú – Año 2016*. (Tesis de Pre Grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas, Lima-Perú. Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2397/TESIS_%20NUNEZ%20LUNA%20YELLIN%20LIVVY.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Pereda, P. F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Doctoral). Universidad de Córdoba

Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Córdoba.

Recuperado de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>

Pérez, M, J (1996). *Estrategias, Gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pf6q26UnpGkC&oi=fnd&pg=PR13&dq=directivo&ots=qE8BDHdMQa&sig=9ugLRzp7k45pU9sUbHg_cT1iJ8A#v=onepage&q&f=false

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. (2017). Programa Institucional de Vinculación con la Colectividad. Recuperado de <https://www.pucese.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/PROGRAMA%20INSTITUCIONAL%20LINEA%20ESTRAT%20C3%89GICA%20SECTOR%20PRODUCTIVO.pdf>

Ramírez, R. J. (2018). Las habilidades directivas una condición para la ejecución eficaz. Revista digital *Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29. Recuperado de: <https://ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/31/48>

Rodríguez. M. y Fernández. R. (1996). *El Mercadeo en los Emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=fHkqAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

Sánchez, G. J. (2015). Emprendedor. *Economipedia* [versión electrónica]. España, <http://economipedia.com/definiciones/emprendedor.html>

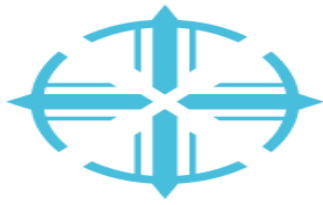
Unidad de Emprendimiento, (2012). Recuperado de. <https://www.pucese.edu.ec/wp-content/uploads/2016/08/2012-REGLAMENTO-DE-LA-INCUBADORA-DE-EMPRESAS-PUCESE.pdf>

Universidad de Barcelona. (2016). Habilidades directivas: que son, cuales son y cómo desarrollarlas. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/habilidades-directivas-que-son-cuales-son-y-como-desarrollarlas>

Vélez, R. X., y Ortiz. R. S. (2016, 14 de septiembre). *Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica*. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EmprendimientoEIInnovacion-5802889.pdf>

Whetten, D. A., y Cameron. K.S. (2011). *El Desarrollo de las habilidades directivas*. Octava Edición, México: Person Educación.

Anexo N 3: Encuesta



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Encuesta

La presente encuesta pretende recolectar información para la tesis de grado “Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias urbanas del cantón Esmeraldas”, con la finalidad de conocer el perfil emprendedor y las características del emprendimiento.

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

1. SEXO:

- Masculino
- Femenino

2. EDAD:

- Menos de 20 años
- 21 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- Más de 51 años

3. FORMACIÓN ACADÉMICA:

- Primaria completa
- Primaria incompleta
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Universidad completa
- Universidad incompleta
- Estudio de cuarto nivel

4. De los siguientes enunciados, valores del 1 al 5 según su característica.

Donde 1 es “Definitivamente no” y 5 “Definitivamente sí”.

Para responder el siguiente apartado se debe considerar las siguientes categorías:

ESCALA DE VALORACIÓN

| | |
|--------------------|----------|
| Definitivamente no | 1 |
| Probablemente no | 2 |
| Indeciso | 3 |
| Probablemente sí | 4 |
| Definitivamente sí | 5 |

| Preguntas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| ¿A menudo tengo ideas originales y las pongo en práctica? | | | | | |
| ¿Cuándo quiero algo, insisto hasta que lo consigo? | | | | | |
| ¿Cuándo invierto mi dinero, prefiero arriesgarlo en algo que pueda darme más ganancias? | | | | | |
| ¿Creo con firmeza en que tendré éxito en todo lo que me proponga hacer? | | | | | |
| ¿Cuándo pienso en emprender un negocio, no me asusta la idea de lo desconocido? | | | | | |

CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

5. ¿Qué tiempo lleva en el emprendimiento?

- De 0 a 12 meses
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años

6. ¿Qué tipo de actividad económica ejerce?

- Producción
- Comercialización
- Servicio

7. ¿Cuántas personas participan en el emprendimiento?

- 1 a 2 personas
- 3 a 5 personas
- Más de 5 personas

8. ¿Con qué tipo de emprendimiento se identifica?

- Unipersonal
- Asociativo
- Cooperativos
- Otros.....

9. ¿Sí es asociativo o cooperativa, se constituyó con la Ley de Economía Popular y Solidaria?

- Sí
- No ¿Cómo se rigen?_____

Anexo N 4: Test extraído del Libro de “Desarrollo de las Habilidades Directivas” por Whetten y Cameron (2011).



TEST DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda a las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala de evaluación. Por favor, evalúe su comportamiento como es, no como a usted le gustaría que fuera.

ESCALA DE EVALUACIÓN

| | |
|-----------------------------|----------|
| Completamente en desacuerdo | 1 |
| En desacuerdo | 2 |
| Ligeramente en desacuerdo | 3 |
| Ligeramente de acuerdo | 4 |
| De acuerdo | 5 |
| Completamente de acuerdo | 6 |

| Respecto a mi nivel de autoconocimiento: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal. | | | | | | |
| Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas. | | | | | | |

| Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes. | | | | | | |
| Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma. | | | | | | |
| Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular. | | | | | | |

| Cuando enfrento un problema típico de rutina: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente. | | | | | | |
| Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | | | | | | |

| En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones | | | | | | |

| En una situación en la que es importante ganar más poder: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cuando otra persona necesita ser motivada: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cuando veo a alguien que está haciendo algo que necesita corregirse: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Cuando existen varias inquietudes, trato los asuntos en forma creciente, comenzando con los simples y fáciles, y progresando hacia aquellos que son difíciles y complejos. | | | | | | |
| Ayudo a mantener la discusión centrada en el efecto que tendrá el conflicto sobre el desempeño laboral. | | | | | | |
| Ayudo a las partes a generar múltiples alternativas. | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| En situaciones donde tengo la oportunidad de invitar a otros a que participen en la realización de un trabajo: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Me aseguro de que las personas cuenten con los recursos necesarios (equipo, espacio y tiempo) para tener éxito. | | | | | | |
| Delego de forma continua, no sólo cuando estoy sobresaturado de trabajo. | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cuando desempeño el rol de líder en un equipo: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Expreso una visión motivadora y clara de lo que el equipo puede lograr, junto con metas de corto plazo. | | | | | | |

| Cuando ocupó un puesto directivo que debe liderar el cambio: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Sé cómo hacer que las personas se comprometan con mi visión de un cambio positivo. | | | | | | |

Anexo N 5: Ponderación de las Habilidades Directivas en emprendedores

Tabla 4. Ponderación de las Habilidades Directivas en emprendedores

| N° | HABILIDADES | NIVELES | | | TOTAL |
|----|---|----------|--------------------|----------|--------|
| | | NO POSEE | PARCIALMENTE POSEE | SI POSEE | |
| 1 | DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO | | | | |
| | AUTOEVALUACIÓN | 2 | 25 | 62 | |
| | ADAPTABILIDAD | 1 | 21 | 67 | |
| | PROMEDIO | 1,5 | 23 | 64,5 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 1,69% | 25,84% | 72,47% | % |
| 2 | MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL | | | | |
| | PRIORIDADES DE ACTIVIDADES | 0 | 29 | 60 | |
| | APLICACIÓN DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS | 5 | 21 | 63 | |
| | APLICACIÓN DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS | 4 | 38 | 47 | |
| | PROMEDIO | 3 | 29,33 | 56,67 | 89 |
| | | | | 100,00 | |
| | PORCENTAJE | 3,37% | 32,96% | 63,67% | % |
| 3 | SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS | | | | |
| | BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS | 2 | 24 | 63 | |
| | USO DE TÉCNICAS PARA RESOLVER PROBLEMAS | 2 | 29 | 58 | |
| | PROMEDIO | 2 | 26,5 | 60,5 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 2,25% | 29,78% | 67,98% | % |
| 4 | COMUNICACIÓN DE APOYO | | | | |
| | RETROALIMENTACIÓN CON EL EQUIPO DE TRABAJO | 1 | 22 | 66 | |
| | PROMEDIO | 1 | 22 | 66 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 1,12% | 24,72% | 74,16% | % |
| 5 | GANAR PODER E INFLUENCIA | | | | |
| | ACTUALIZACIÓN DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS | 0 | 23 | 66 | 89 |
| | ESFUERZO PARA GANAR NUEVAS IDEAS | 1 | 12 | 76 | 89 |
| | PROMEDIO | 0,5 | 17,50 | 71 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 0,56% | 19,66% | 79,78% | % |
| 6 | MOTIVACIÓN A LOS DEMAS | | | | |
| | CAPACIDAD DE INCENTIVAR | 2 | 22 | 65 | |
| | PROMEDIO | 2 | 22 | 65 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 2,25% | 24,72% | 73,03% | % |

| | | | | | |
|-----------|--|--------------|---------------|---------------|---------------|
| 7 | MANEJO DE CONFLICTOS | | | | |
| | CONTROL EN LA DISCUSIÓN DEL CONFLICTO | 1 | 27 | 61 | |
| | IMPORTANCIA DE INQUIETUDES | 1 | 25 | 63 | |
| | IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE LOS CONFLICTOS | 1 | 28 | 60 | |
| | PROMEDIO | 1 | 26,67 | 61,33 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 1,12% | 29,96% | 68,91% | % |
| 8 | FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN | | | | |
| | RECURSOS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL | 1 | 19 | 69 | |
| | ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES | 2 | 19 | 68 | |
| | PROMEDIO | 1,5 | 19 | 68,5 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 1,69% | 21,35% | 76,97% | % |
| 9 | FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS | | | | |
| | RESPUESTAS ANTE LA CONVOCATORIA DEL LÍDER | 2 | 17 | 70 | |
| | PROMEDIO | 2 | 17 | 70 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 2,25% | 19,10% | 78,65% | % |
| 10 | LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO | | | | |
| | CAPACIDAD PARA GENERAL CAMBIO | 1 | 16 | 72 | |
| | PROMEDIO | 1 | 16 | 72 | 89 |
| | | | | | 100,00 |
| | PORCENTAJE | 1,12% | 17,98% | 80,90% | % |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N 7: Fotografías de ejecución de encuestas y test.

