Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

"ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EMPRENDEDORAS DE LA ASOCIACIÓN FRENTE DE MUJERES DE ESMERALDAS, PARA ESMERALDAS"

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

AUTORA

ELIZABETH MARIANA FARIAS CANCIO

ASESORA

MGS. JOHANNA GABRIELA CISNEROS PALACIOS

ESMERALDAS, 2020

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Tesis de grado aprobada luego de a ver cumplido con los requisitos exigidos por el estatuto de grado de la PUCE-ESMERALDAS previo a la obtención del título académico de INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD.

_____

LECTOR 1

Mgs. Alexandra Maribel Bautista Segovia

_____

LECTOR 2

Mgs. Ramón Eberto Ángulo Cuellar

_____

DIRECTORA DE TESIS

Mgs. Johanna Gabriela Cisneros Palacios

_____

DIRECTORA DE ESCUELA

Mgs. Gloria Karina Holguín Alvarado

Esmeraldas, 2020

AUTORÍA

Yo, Elizabeth Mariana Farías Cancio portadora de la cédula de identidad 080252381-1, declaró que el presente trabajo de investigación de tesis es original y personal respetando las distintas Fuentes bibliográficas que se utilizaron, encontrándose sus respectivas citas pertinentes.

Por lo que, el contenido de esta investigación es de única responsabilidad legal y académica de la PUCE-ESMERALDAS y de la autora.

Elizabeth Mariana Farías Cancio



CI. 080252381-1

AGRADECIMIENTO

Todo mi agradecimiento a Dios Padre amado, por ser ese pilar fundamental en mi vida, por no permitir que perdiera la fe, por enseñarme que nunca es tarde para empezar de nuevo a pesar de los años, por darme la Fortaleza y sabiduría para luchar cada día por conseguir este sueño que parecía inalcanzable, pero al fin llegó, a mi familia por ser un apoyo incondicional para que logrará mi objetivo.

A cada uno de mis profesores por guiarme con paciencia y enseñarme todo lo que se para formarme académicamente en el mundo laboral, a mi asesora por guiarme este último año en la realización de mi tesis, en especial a mi docente Mgs. Yulien Herrera por tenerme toda la paciencia cuando me quejaba, siempre supo guiarme cuando pensé que no era capaz de culminar mi investigación.

Mi profundad gratitud para todos los que aportaron de una u otra manera en estos largos, pero productivos 5 años, para que este sueño fuese posible.

¡DIOS LOS BENDIGA A TODOS!

DEDICATORIA

Se lo dedicó a Dios por darme la sabiduría para cumplir este sueño tan anhelado, a mis hijos Kiana y Magno por ser ese pilar en mi vida, mi mayor fortaleza, mis ganas de luchar y de superarme cada día y sobre todo de ser un ejemplo para ellos.

A mi madre, a cada uno de mis hermanos, a mi familia, a mis amigos, porque sin su apoyo nada de esto hubiese sido posible, a mis compañeros porque fueron un gran sustento en mi paso por la Universidad.

De manera especial a mi compañero de vida, por desvelarse muchas noches para enseñarme con paciencia y dedicación todo lo que yo desconocía, pero sobre todo por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria.

A todos los que aportaron con su granito de arena para que pudiese lograr una de las metas planteadas a lo largo de mi vida…….

¡BENDICIONES!

ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN I

AUTORÍA II

AGRADECIMIENTO III

DEDICATORIA IV

ÍNDICE DE CONTENIDO V

ÍNDICE DE FIGURAS VIII

ÍNDICE DE TABLAS IX

RESUMEN EJECUTIVO X

ABSTRACT XI

INTRODUCCIÓN 1

Presentación del tema de Investigación 1

Planteamiento del Problema 2

Justificación 4

Objetivos 5

Objetivo General 5

Objetivos Específicos 5

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 6

Base Teórico-Científicas 6

Definición de Habilidad 7

Definición de Habilidad Directiva 7

Antecedentes 14

Marco legal 15

CAPÍTULO II: Metodología 18

Tipo de Estudio 18

Investigación Descriptiva 18

Investigación de Campo 18

Investigación Explicativa 18

Investigación Cuantitativa 18

Definición conceptual y operacionalización de las variables 19

Población y Muestra 24

Métodos 24

Técnicas e Instrumentos 24

Encuesta 25

Análisis de Datos 26

CAPÍTULO III: RESULTADOS 27

Perfil de Emprendedor: 27

Caracterización del emprendimiento 30

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN 37

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES 40

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES 41

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 42

ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRENDEDORAS 44

ANEXO 2: TEST DIRIGIDA A LAS EMPRENDEDORAS 47

ANEXO 3: PONDERACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS EMPRENDEDORAS 50

ANEXO 4: IMÁGENES FOTOGRÁFICAS DE EJECUCIÓN DE TEST Y ENCUESTA 53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edad 27

Figura 2. Formación académica 28

Figura 3. Características del emprendedor 29

Figura 4. Tiempo del emprendimiento 30

Figura 5. Actividad que ejercen las emprendedoras 31

Figura 6. Cuantas personas participan en el emprendimiento 32

Figura 7. Tipo de emprendimiento 33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables 19

Tabla 2. Escala de Likert..... 25

Tabla 3. Escala de Likert 2..... 25

Tabla 4. Resumen Ponderación de las habilidades directivas 34

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar las habilidades directivas que poseen las emprendedoras de la asociación “Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas”.

La metodología aplicada fue cuantitativa, cualitativa con alcance descriptivo, de campo con carácter explicativo con la finalidad de caracterizar al emprendedor, emprendimiento e interpretar las habilidades directivas marcadas en el marco teórico, a través de los métodos deductivos, lógico y sintéticos - analíticos, que permitió llegar de las habilidades citadas por Whetten y Cameron (2011) a las habilidades que poseen cada una de las emprendedoras de la asociación. La técnica utilizada fue la encuesta y el test aplicada a todas las emprendedoras de la asociación “Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas”. La encuesta fue estructurada con preguntas de opciones múltiples. Entre los resultados más relevantes se obtuvo que las mujeres que lideran los emprendimientos constan entre edades de 31 a 40 años, que solo terminan los estudios de segundo nivel, con un tiempo de duración de 1 a 3 años y que su gran mayoría son asociativos. Porque la gran mayoría están conformados por emprendimientos familiares.

Entre las principales conclusiones se pudo constatar que las mujeres de la asociación deben formarse académicamente y pulir sus habilidades para que sus emprendimientos no fracasen y se transformen en negocios productivos, rentables y sostenibles en el tiempo, ante un mercado que cambia constantemente y que necesita de innovaciones y nuevas ideas para mantenerse en el mismo y ser competitivo.

Palabras claves: Habilidades directivas, emprendedor, emprendimiento.

ABSTRACT

The objective of this research work was to analyze the managerial skills that the entrepreneurs of the Emerald Women's Front association have for Esmeraldas. The methodology applied was quantitative, qualitative with descriptive scope, of an explanatory field in order to characterize the entrepreneur, entrepreneurship and interpret the managerial skills marked in theoretical framework, through deductive, logical and synthetic - analytical methods, which allowed get from the skills cited by Whetten and Cameron (2011) to the skills that each of the association's entrepreneurs possess. The technique used was the survey applied to all the entrepreneurs of the Emerald Women's Front association, for Esmeraldas. The survey was structured with multiple choice questions. Among the most relevant results, it was obtained that the women who lead the enterprises are between the ages of 31 and 40, who only finish second level studies, with a duration of 1 to 3 years and that the vast majority are associative. Because the vast majority are made up of family businesses Among the main conclusions, it was found that the women of the association must train academically and polish their skills so that their ventures do not fail and become productive, profitable and sustainable businesses over time, before a constantly changing market that needs innovations and new ideas to stay in it and be competitive.

Keywords: Management skills, entrepreneur, entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de Investigación

Actualmente la provincia de Esmeraldas es una tierra de emprendedoras donde cada vez existen personas que deciden emprender sus actividades productivas con el fin de obtener recursos para solventar sus necesidades económicas y la de sus familias.

Dentro de este contexto existe una asociación llamada "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas" sin fines de lucro que en la actualidad lleva 4 años ayudando a mujeres del Cantón Esmeraldas en emprendimientos de proyectos de producción y de servicios prestados.

Esta organización está compuesta por un grupo de mujeres emprendedoras que generan formas de trabajo con actividades de manufacturas artesanales y productos gastronómicos dando forma a emprendimientos que buscan satisfacer demandas del mercado interno de la población esmeraldeña.

Para alcanzar este objetivo y satisfacer el consumo del mercado local y provincial en emprendimientos del área de la gastronomía, artesanía, confiterías y manjares; es menester que las emprendedoras tengan un dominio de ciertas habilidades directivas, esto requiere de capacidades que permitan la toma de decisiones acertadas y oportunas, que lleve a la integración de esfuerzos individuales, para lo cual se plantea desarrollar el tema de estudio "**Análisis de las habilidades directivas de las emprendedoras de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas".**

El presente trabajo trata de la investigación y determinación de las habilidades directivas de las mujeres emprendedoras, enfocados en proyectos motivados por la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", con el objeto de crear

una cultura de emprendimientos técnicos, viables y sostenibles que ayuden a dinamizar la economía de la provincia de Esmeraldas.

Todo emprendimiento o proyecto de trabajo quien lo dirige o lidera debe contar o conocer las facultades y habilidades técnicas individuales del recurso humano asignado y disponible para aprovecharlos de mejor manera y alcanzar el fin propuesto.

Es por eso que para la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas", siendo un grupo versátil de distintos conocimientos y aptitudes es preponderante realizar este análisis a cada una de las socias que conforman este importante gremio, de esta forma se conocerían sus habilidades directivas y en concordancia con este estudio se generarían bases de datos y se calificarían en los emprendimientos afines a sus habilidades, aportando a mayores desempeño y mejores beneficios de producción en los emprendimientos que se propongan.

Se puede decir que, al conocer las habilidades de este importante grupo de emprendedoras, la organización optaría por emprendimientos de diversos tipos y de nuevos mercados que están ávidos de ofertas innovadoras y creativas.

Finalmente, con el estudio de las habilidades de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", utilizando métodos técnicos y científicos, se estaría cuantificando y calificando de alguna manera el talento humano de las socias de esta organización con lo cual se ganaría tiempo en los procesos de producción, con la consecuente reducción de costos, siendo más competitivos y contribuyendo a la mejora continua como lo exige el mundo globalizado y los emprendimientos de hoy.

Planteamiento del Problema

Las empresas y organizaciones competitivas de nuestro país en el campo laboral ya no buscan simplemente capital humano que cumplan a cabalidad un horario establecido y realicen con eficiencia una tarea determinada. Se buscan personas con carácter emprendedor que sean capaces de transformar los procesos que dominan adaptándolos a las nuevas necesidades y sepan aceptar críticas constructivas para así poder conformar una buena organización en la provincia de Esmeraldas, con

emprendedoras que tengan habilidades esenciales y que desarrollen habilidades y competencias de liderazgo apropiadas para el rol que desempeña.

En la actualidad el talento del recurso humano es uno de los medios más importantes para lograr ventajas competitivas en las organizaciones como afirma Daft (2006) “para gestionar de manera óptima este talento, los líderes deben contar con las habilidades directivas necesarias que potencialicen a las personas” (pág. 50).

En la provincia de Esmeraldas se han venido desarrollando emprendimientos de diferentes tipos, ya sean elaborados personalmente o de fábrica como son los: gastronómicos, conservas de frutas, manjares, cocadas, etc.

Muchos de estos negocios o emprendimientos están compuestos por grupos privados, individuales y familiares, que apuntan con sus esfuerzos de microempresarios a llegar a establecer con sus productos empresas firmes y competitivas, en cuyos emprendimientos y actividades de trabajo predomina la aptitud y creatividad de las mujeres.

Por lo antes mencionado, por la falta de empleo y por las múltiples necesidades económicas por satisfacer, en la ciudad de Esmeraldas un buen grupo de mujeres emprendedoras crearon una asociación “Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas”, con el objeto de generar trabajo a través de sus actividades y de esta forma obtener recursos para cubrir gastos y obligaciones económicas propias y de su entorno familiar.

Hoy en día existen un gran número de emprendimientos en la asociación “Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas” relacionado con el turismo, la gastronomía, comercio, artesanía, y comercialización de productos y que, en función de su buen desarrollo y satisfacción de las demandas y beneficio propio, tenderían a contribuir con el dinamismo de la economía de Esmeraldas.

Por eso las emprendedoras esmeraldeñas no solo deberían tener ideas innovadoras y creativas, sino que también deberían contar con una serie de habilidades directivas que les permitan crecer como líderes en su entorno laboral, tomar buenas

decisiones, creando un buen equipo de trabajo, un ambiente positivo y motivador en su entorno laboral.

Teniendo como base el empuje y la capacidad de realizar actividades de trabajos de estas emprendedoras, sería relevante conocer el alcance de las diferentes habilidades directivas con que cuentan las integrantes o líderes de esta organización.

Estas habilidades directivas son importantes ya que son un conjunto de capacidades y conocimientos que un buen líder pone en juego cada día para orientar a su equipo de trabajo, hay personas que tienen habilidades innatas u otros que las van puliendo con el transcurso de su vida.

Las habilidades directivas son actualmente, factores diferenciadores aplicados en cualquier sector y puesto de trabajo, determinan la manera en la cual se interactúa con otras personas y se han convertido en un requisito cada vez más específico para las todas las organizaciones.

Este planteamiento deriva en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las habilidades directivas que poseen las emprendedoras de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas"?

Justificación

Este documento representa para la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas" un referente teórico que orienta a la verificación de las habilidades directivas que poseen las líderes de la organización y de qué manera la aplican en sus emprendimientos.

También hace un aporte académico porque relaciona conceptos en los que coinciden diferentes autores frente a habilidades directivas, y es referente académico para otros coautores al ampliar manuscritos concernientes a la gestión del conocimiento y del talento del recurso humano, temas muy consultados en las áreas de sociales y de administración.

El presente tema de investigación cuenta con tres ejes temáticos que permiten identificar de lo general a lo específico lo fundamental de las habilidades directivas para las líderes y como repercuten en el desarrollo del talento humano a cargo.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas en conjunto con la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas" se apoyará de esta investigación, para fortalecer sus estrategias de emprendimientos.

Objetivos

Objetivo General

Determinar las habilidades directivas que poseen las emprendedoras de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas."

Objetivos Específicos

- Categorizar a los emprendimientos según la actividad que realizan las emprendedoras de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas".
- Identificar el perfil del directivo eficaz en los emprendimientos de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas".
- Especificar si las emprendedoras de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", poseen habilidades directivas esenciales.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Base Teórico-Científicas

En el estudio del problema planteado, análisis de las habilidades directivas en emprendedoras de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", es necesario indicar sin profundizar en el tema lo que es un proceso de emprendimiento.

Según la teoría del triángulo invertido, todo proceso emprendedor combina con tres componentes:

> Idea, Capital y Emprendedor, en todo esto el punto de apoyo es el emprendedor, quien necesita dos componentes adicionales para llegar: la idea de negocio con viabilidad de mercado, y el capital. Por eso el problema trascendental no es el capital ni la idea, porque emprender va más allá de una mera actitud mercantil o un conjunto de conceptos. (Freire, 2005, p.39)

Lo citado anteriormente nos ayuda a comprender lo importante e indispensable de la intervención de un buen emprendedor dentro de un proceso de emprendimiento, esto pone de manifiesto que el éxito de un proceso se basa fundamentalmente de la coordinación y aporte de la o las excelentes habilidades de un líder. Esta información es oportuna y valiosa ya que puede servir en su momento para el análisis y determinación de las habilidades directivas de una la líder emprendedora del "Frente de mujeres de Esmeraldas". Enmarcándose en la toma de decisiones de aquellos emprendimientos que requieran de una habilidad o habilidades específicas.

Para el análisis de las habilidades directivas en emprendedoras de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", tema fundamental de estudio es muy importante conocer previamente conceptos y varias teorías relacionadas a las habilidades de un líder emprendedor y/o emprendedora. Que se conceptualizan a continuación.

Definición de Habilidad

El concepto de habilidad proviene del término latino habilitas y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

La palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

Definición de Habilidad Directiva

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de líder de un grupo de personas. Están relacionadas con la capacidad del Gerente, de tomar decisiones adecuadas, para el bien de la empresa.

Es por eso que, dependiendo del nivel gerencial o administrativo, se vuelve más o menos importante desarrollar distintos tipos de habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios que se presenten.

De acuerdo con las definiciones y conceptos mencionados anteriormente y para el inicio del presente estudio en la organización propuesta, se analizará si las integrantes o líderes tienen las siguientes habilidades.

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son:

> La comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo. (Madrigal, 2009, p.2)

De forma análoga y refiriéndose al nivel de conocimiento.

La “Habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento” (Jafarzadeh, 2013,p.48). .

Es por eso que las empresas hoy en día, necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las diferentes funciones que se deben realizar de una manera eficaz y eficiente.

En todo equipo de trabajo se debe analizar y tener una idea de las habilidades personales como lo menciona el siguiente autor:

> Que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficiencia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. (Goyal, 2013, V:49)

Es por eso que es muy importante dominar las habilidades interpersonales y grupales ya que nos permitirán construir relaciones duraderas, un equipo de trabajo positivo y sobre todo mantener una buena comunicación con el factor humano que es la base principal en todo proyecto o emprendimiento.

Otro elemento significativo para el estudio dice que:

Las habilidades directivas tienen como referente a autores de la línea de (Ducker, 1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo:

> Fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas. (pág.17)

Otros de los argumentos que ayudaría al análisis de las habilidades de la asociación “Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas”, es su aptitud para en los temas empresariales que servirían para cuantificar sus utilidades y ganancias según:

Kirzner (1998) señala la acción empresarial genera estabilidad en el mercado, con una ganancia cero en el largo plazo. La variable más importante para el análisis microeconómico es la ganancia, en tanto que el intercambio de bienes

> y servicios termina siendo el dato final y, por tanto, la formalización de la construcción empresarial. (pág.38)

La asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas" es una organización como cualquier otra que puede estar sujeta a cambios estructurales, de acuerdo a esto dice.

> Jarrin (2015) afirma los gerentes no han sido la excepción de enfrentarse al proceso de globalización, es por ende que los gestores deben poseer un conjunto de habilidades, exigentes y visibles que produzcan un cambio efectivo y flexible en la estructura de las organizaciones. (pág.27)

Para el análisis de las habilidades directivas de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", es necesario conocer en lo que sea posible las habilidades que poseen este determinado grupo de emprendedoras, para esto utilizaremos las recomendaciones oportunas que manifiestan los siguientes autores, que está en concordancia con el tema de investigación es estudio en cuestión.

> Según Whetten & Cameron (2011) definieron que las habilidades de liderazgo y administrativas que un buen administrador debe poseer" son:
>
> **Las habilidades de clan es decir colaborar:** incluyen aquellas que se requieren para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar a otras personas como la formación de trabajo en equipo, comunicación con apoyo y facultamiento.
>
> **Las habilidades de adhocracia es decir crear**: incluyen las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio que se refieren solución creativa del problema, liderar el cambio positivo y promoción de la innovación.
>
> **Las habilidades de mercado es decir competir:** incluyen las requeridas para competir de manera eficaz y administrar las relaciones externas, que se refieren a la motivación de los demás, uso de poder e influencia y manejar los conflictos.
>
> **Las habilidades de jerarquía es decir controlar:** incluyen las que se requieren para mantener el control y la estabilidad que se refieren al

> manejo del estrés y del tiempo personal, solución de problemas de forma racional. (pág.20)

También definieron “que cada empresa debe poner en práctica las diez habilidades directivas para poder alcanzar una ventaja competitiva y así poder manejar de buena manera la empresa u organización" (Whetten & Cameron,2011, p.40).

Para ello se debe desarrollar cada una de estas habilidades que a continuación detallamos:

Las habilidades personales están enfocadas en el personal directivo. Un directivo que ponga en práctica esta habilidad correctamente hará que su empresa marche de buena manera. En este grupo están: Desarrollo del Autoconocimiento, Manejo del Estrés Personal y Solución analítica y creativa de problemas.

Desarrollo del Autoconocimiento: para poder llevar el dominio de uno mismo debemos llevar en cuenta la clave del autoconocimiento que dice “que aquel que gobierna debe amarse a sí mismo” (Whetten,2011, p.50).

Manejo del estrés personal: “Es una sensación de tensión física o emocional a un cambio de desafío siendo uno de los factores la carga laboral, la rutina entre otros” (Whetten,2011, p.60).

La solución analítica y creativa de problemas: Es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos nuestra vida. El trabajo del directivo, es inseparablemente una de las soluciones de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones, no habría necesidad de directivos.

Las habilidades interpersonales abarcan una comunicación para entender, enseñar y motivar a las demás personas, por eso debemos llevar unas excelentes habilidades interpersonales para podernos centrar en mejorar la sociabilidad, emociones y empatía de las empresa u organizaciones.

En este grupo están; Manejo de conflicto, Motivación de los empleados, Comunicación de apoyo y Ganar poder e influencia.

Manejo de conflicto: "Es el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escala de tensiones y transformar relaciones de confrontación para tener una convivencia pacífica, justa y equitativa" (Cameron 2011, pág.50).

Motivación de los empleados: Se basa en mantener un constante estimulo positivo sobre los empleados, uno de los factores que hay que tomar en cuenta es que no todas las personas somos iguales, por lo tanto, la motivación laboral debe ir ligada a la edad del trabajador y a diversos factores.

Comunicación de apoyo: Es ayudar a comunicar de manera precisa y honesta con el fin de preservar la relación positiva entre los comunicadores.

Ganar poder e influencia: "Es el potencial que va a influir en el comportamiento, un directivo debe crear una base de dominio con los trabajadores para que operen de la mejor manera para hacia poder sobresaltar las organizaciones" (Cameron, 2011, pág.100).

Habilidades Grupales: Esta habilidad es de gran aporte y ayuda para consolidar nuestro conocimiento a través de intercambio de opiniones e información, en este grupo están: formación de equipos efectivos, liderar el cambio positivo y facultamiento y delegación.

Formación de equipos efectivos: Es importante forma equipos en las organizaciones porque ellos ponen propuestas en común, están de acuerdo en los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí y así puedan obtener resultados beneficiosos para la organización.

Liderar el cambio positivo: Se relaciona con el liderazgo y las habilidades indispensables que debe tener una empresa u organización.

Facultad y delegación: El que nos ayuda a unir las potencialidades y capacidades de la gente, por eso los directivos pueden multiplicar su propia eficacia.

Prudencia: Esta habilidad es determinante especialmente en entornos dinámicos que podrían beneficiarse de sus ventajas. Pero es difícil de cultivar para muchos es sinónimo de sabiduría, para otros es inherente a la experiencia y, sin

embargo, ninguno está del todo en lo cierto ya que se trata de ser capaz de ver otras perspectivas y de tener en cuenta diferentes puntos de vista antes de actuar.

Finalmente, es importante destacar las **habilidades comunicativas** y de **negociación**. La capacidad de comunicación también es uno de los aspectos que marcan la diferencia, tanto en la relación con el equipo como con la gerencia de la compañía. En ese sentido es importante dominar la comunicación de forma transversal en la empresa y también a nivel vertical.

La esencia de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas" es fomentar emprendimientos como una salida a la falta de trabajo y satisfacer las necesidades básicas en el entorno familiar de sus integrantes, es por esto por lo que:

> (Rasheed, 2000) plantea que la educación en emprendimiento puede afectar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos. Puede promover cualidades psicológicas favorables para la actividad emprendedora, tales como la auto confianza, la autoestima. Inclusive, puede colaborar en evitar la generación de actitudes socialmente no deseables, como la vagancia o la delincuencia. Es por eso que los emprendimientos van más allá de crear empresas rentables, depende de muchos factores, pero sobre todo de la necesidad de generar recursos económicos y sociales. (pág.90)

De manera semejante expresa se puede analizar lo siguiente, de acuerdo con lo que plantea:

> Stevenson (2000) indica que el entorno es importante, y es más factible que un individuo pueda comenzar a tener actitudes emprendedoras si actúa en un contexto en el que se facilita el reconocimiento de la oportunidad y su persecución. Para conquistar nuevos mercados y satisfacer las necesidades de las demandas deberán incorporar productos con valores agregados innovadores pero sus ideas deben ser consecuentes con la demanda para poder satisfacer estos mercados. (pág.85)

Cabe mencionar que la mayoría de los emprendimientos de la ciudad son por necesidad y no por oportunidad, es por eso que es muy importante prepararse en ámbito empresarial, desarrollar habilidades que les permitan competir en un mercado variable, pero sobre todo satisfacer la demanda del público objetivo, porque de esto dependerá el éxito o el fracaso.

> Según (Nueno, 2000) una idea no es una oportunidad cuando no es factible por razones financieras, tecnológicas, o de marketing. Una oportunidad no es tal cuando otros la conocen, porque no será innovadora y otros la pueden implementar. Una oportunidad es una necesidad insatisfecha, pues se traduce en términos de mercados no atendidos e incluso de mercados mal atendidos.
>
> El emprendedor se identifica porque es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas, transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad para salir adelante. (pág.65)

> Benites (2017) menciona que los emprendimientos son liderados por mujeres que tienen bajo nivel de formación académica, y que en su gran mayoría son negocios de subsistencia dedicados al comercio y servicio.
>
> Una de las causas más importantes que identifican las mujeres respecto a la poca participación del emprendimiento femenino en actividades de alto valor añadido es por la incompatibilidad que perciben entre el mundo empresarial y el mundo familiar. Y este hecho se agrava o se atenúa dependiendo en el sector en que se emprenda.
>
> En el caso de las mujeres que pertenecen a la biotecnología consideran que su actividad requiere una gran dedicación y sacrificio por lo que las mujeres casi están obligadas a priorizar. (pág.47)

Antecedentes

Para el análisis de las habilidades directivas del "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas, se consideró los siguientes estudios previos que darán a conocer los objetivos, metodologías y conclusiones.

En el artículo de Jarrin (2015) **Habilidades Gerenciales Caso: La gran industria de Quito.** Tuvo como objetivo identificar las habilidades gerenciales de los gerentes de la industria.

> El estudio se realizó a 86 industrias manufactureras de la ciudad de Quito y se presentó por subsectores para sectorizar el estudio de investigación y poder presentar el estudio por cada línea industrial, con el propósito de evidenciar las habilidades de sus líderes, de primero, segundo y tercer nivel gerencial.
>
> Se realizó un enfoque cuantitativo realizando una pequeña encuesta con 80 preguntas escritas por lo que se llevó a la conclusión que las habilidades del gerente en Quito en un 95.8% se encuentra explicadas por las variables de habilidad interpersonal, habilidad analítica y habilidad de motivación y valores con una relación significativa entre ellas.
>
> Jarrin (2015) concluye que no necesariamente el gerente joven lidera la industria manufacturera, más bien lidera el gerente maduro capacitado con estudio de tercero y cuarto nivel y que todo gerente debe saber motivar a sus colaboradores. (pág. 27,66)

Según la investigación Benítez (2019) en **Análisis de la Habilidades Directivas esenciales de los emprendedores de las parroquias urbanas, del cantón Esmeraldas.**

> Tuvo como objetivo categorizar a los emprendimientos según su actividad e identificar el directivo eficaz, 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 emprendedores, el perfil de emprendedor. Se aplicaron 89

> encuestas y test a los emprendedores de las parroquias urbanas, la técnica de recopilación fue la encuesta complementado con el test y revisiones bibliográficas.
>
> Concluye que los emprendimientos de las parroquias urbanas son liderados por mujeres de entre 31 y 40 años que han culminado la secundaria, no poseen tolerancia al cambio lo que implica que en la actualidad no están haciendo uso de la TIC‘S. Se categorizan a los emprendimientos como asociativo que se dedican a la comercialización de producto al por mayor y menor con un tiempo de 3 a 5 años de funcionamiento. (pág.41)

Según la investigación Tenorio (2019) en **Análisis de las habilidades directivas en emprendedoras de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas.**

> Tuvo como objetivo que habilidades directivas esenciales poseen las emprendedoras de las parroquias rurales, identificar el perfil del directivo eficaz en emprendimientos y categorizar a los emprendimientos según sus actividades.
>
> La metodología aplicada fue cuantitativa y cualitativa con alcance descriptivo, de campo y de carácter explicativo con la finalizar de caracterizar al emprendedor, emprendimiento e interpretara las habilidades directivas, las técnicas aplicadas fueron las encuestas y el test.
>
> Entre los resultados más relevante se obtuvo, que los emprendimientos de las parroquias rurales son unipersonales que llevan entre 1 o 3 años de funcionamiento, la mayor parte de estos negocios son laborados por mujeres, concentrado en los rangos de edades de 21 a 30 años y teniendo un bajo nivel de escolaridad de primaria incompleta. (pág.41)

Marco legal

En la presente investigación se presentan algunas leyes y artículos que se detallan a continuación:

Se analizó la **Constitución de la República del Ecuador (2008)** los siguientes artículos 39 y 326:

El Art. 39 manifiesta "El estado reconocerá a las jóvenes como autores estratégicos del desarrollo del país. El estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, poniendo énfasis en las capacitaciones, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimientos" (p.20).

El Art. 326 sustenta el derecho del trabajador mediante el principio "El estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y desempleo" (p.152).

El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) (2010) en el Art.4 (literal a, b, e,) y en Art.5 y 11 que tiene los siguientes fines:

a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y sustentable.

b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en la micro, pequeñas y medianas empresas, así como los actores de la economía popular y solidaria.

c. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y la tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.

Art.5. Rol **del Estado**, fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos. Para la trasformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

a) El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria. (p.3).

g) La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas, y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar sus ofertas productivas (p.3).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en sus Art.10, el Art.73 y Art.75 se mostrarán a continuación:

Art.73. Unidades Económicas Populares

Se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares domésticos, comerciales minoristas y talleres artesanales que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad (Instituto de economia popular y solidaria , 2011).

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)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo de campo, y explicativo porque se utilizó elementos propios de la investigación a continuidad se detallan cada uno de ellos.

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva permitió caracterizar a las emprendedoras y emprendimiento, haciendo referencia a sus habilidades, permitiendo definir el perfil de las emprendedoras, las destrezas que poseen cada una de las mujeres de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas".

Investigación de Campo

Se obtuvo información por medio de visitas técnicas a las 50 emprendedoras de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", donde se aplicó los instrumentos validados por las tesis anteriores para obtener datos reales del tema.

Investigación Explicativa

Se consideró el estudio de carácter explicativo, porque se pretendió argumentar las habilidades señaladas en el marco teórico en relación con los resultados que se obtuvieron de las emprendedoras de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas".

Investigación Cuantitativa

Esta investigación es de carácter cuantitativa porque se contabilizó el número de emprendedoras, rango de edades, formación académica, utilizando la encuesta y el test y del mismo modo se estableció el número de emprendimientos, por actividad económica, tiempo de funcionamiento liderados por la asociación del "Frente de mujeres de Esmeraldas para Esmeraldas".

Definición conceptual y operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Técnicas de Instrumentos
Emprendedor	El emprendedor se identifica porque es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas, transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad para salir adelante	Diseño del estudio análisis de las habilidades directivas en emprendedoras del "frente de mujeres de Esmeraldas para Esmeraldas"	Perfil de las emprendedoras	Cantidad	Número de mujeres	Encuesta
				Edad	Rango de edades	
		Planteamiento de problema y justificación		Formación Académica	Nivel Académico	
		Diseño de objetivos		Características	Nivel de actitud innovadora	
		Diseño del marco teórico			Nivel de perseverancia	
		Diseño de metodología			Nivel de ambición	
		Diseño de encuestas y rediseño de test			Nivel de confianza	
		Generación e interpretación de los resultados			Nivel de tolerancia al cambio	

		Tiempo en funcionamiento del emprendimiento	Número de años
Emprendimiento	El emprendimiento va más allá de tener una empresa rentable, depende de muchos factores, pero sobre todo de la necesidad de generar recursos económicos y sociales.	Actividad Económica	Tipos de actividades
		Constitución legal	Número de asociaciones constituido bajo la Economía Popular y Solidaria (EPS)
		Desarrollo del autoconocimiento	Nivel de autoevaluación (fortaleza y debilidades)

Habilidades Directivas	Es un conjunto de cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas. Drucker (1954)		Manejo de Estrés Personal	Nivel de adaptabilidad Nivel de prioridades de actividades	Test de desarrollo de habilidades directivas
			Solución Analítica y creativa de problemas	Nivel de aplicación de actividades complementarias Nivel de Búsqueda de alternativas Nivel de uso de técnicas para resolver problemas	
			Comunicación de apoyo	Nivel de retroalimentación con el	

			equipo de trabajo	
			Nivel de actualización de habilidades y conocimiento	
		Ganar poder e influencia	Nivel de esfuerzo para generar nuevas ideas	Test de desarrollo de habilidades directivas
	Habilidades Interpersonales			
			Capacidad de incentivar	
		Motivación a los demás	Nivel de control en la discusión de conflicto	
			Nivel de importancia de inquietudes	

		Manejo de conflicto	Nivel identificación de alternativa de los conflictos	
			Número de asignaciones de actividades	Test de desarrollo de
	Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación	Nivel de recursos para el desempeño laboral	habilidades directivas
		Formación del equipo efectivo	Nivel de repuesta ante la convocatoria del líder	
		Liderar el cambio positivo	Capacidad para generar cambio	

Población y Muestra

Se consideró a toda la población, para ello se utilizó la información almacenada en la base de datos de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", dirigida por la abogada Roxana Vivar que cuenta con 50 emprendedoras.

Métodos

Los métodos que se utilizaron en esta investigación fueron deductivo, lógico - empírico y sintético - analítico. Autores como Hurtado y Toro (2007) definen método deductivo como un proceso mental que va de lo general a lo particular, que consta de una o varias hipótesis para llegar a una conclusión. De tal manera, que el método deductivo permitió llegar, de las habilidades directivas citadas por Whetten y Cameron (2011) a las habilidades que poseen las emprendedoras a la hora de ejercer su actividad económica.

Así mismo, se aplicó el método lógico empírico, porque permitió interpretar los resultados del test, el mismo que se midió a través de asignaciones numéricas, entre ellos, no posee parcialmente y posee habilidades, llegando a una ponderación empírica para deducir que habilidades poseen las emprendedoras.

El método sintético - analítico, ayudo a resumir y analizar las diferentes variables y a saber que habilidades poseen las emprendedoras de las 10 destrezas esenciales, así mismo se identificó el perfil y caracterización del negocio.

Técnicas e Instrumentos

Se utilizó varias técnicas e instrumentos que permitieron recolectar información de manera directa e indirecta, los instrumentos fueron validados por docentes que tenían conocimiento acerca del tema de investigación y fueron admitidos para dos tesis anteriores.

Encuesta

Las encuestas fueron dirigidas a las distintas emprendedoras, se realizó un cuestionario, donde se definió preguntas de opciones múltiples para categorizar a los emprendimientos de la asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", con las variables (actividad económica, tiempo de funcionamiento, número de integrantes, y constitución legal), además permitió identificar el perfil de las emprendedoras a través de su formación académica, edad, con preguntas de opciones múltiples, para medir el nivel de características para las emprendedoras, se optó por utilizar la técnica de la escala de Likert que se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 2. Escala de Likert.

1	**Definitivamente no**
2	Probablemente no
3	Indeciso
4	Probablemente si
5	Definitivamente si

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, está el instrumento de test tomado del libro de (Whetten y Cameron, 2011) del libro "Desarrollo de habilidades directivas", donde se clasificó de acuerdo al nivel de contestación de las emprendedoras. En él se analizaron parámetros para medir si las emprendedoras poseen las 10 habilidades directivas, de una escala del 1 al 6, donde 1 es completamente de desacuerdo y 6 completamente de acuerdo, como se puede observar en la tabla 3. (Ver Anexo 2 test dirigidas a las emprendedoras).

Tabla 3. Escala de Likert 2

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

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de Datos

Una vez recopilada la información se utilizó el programa estadístico SPSS y programa de Excel para tabular toda la información recolectada y así obtener tabla y gráficos, para su posterior análisis y así precisar y especificar las características de los emprendimientos.

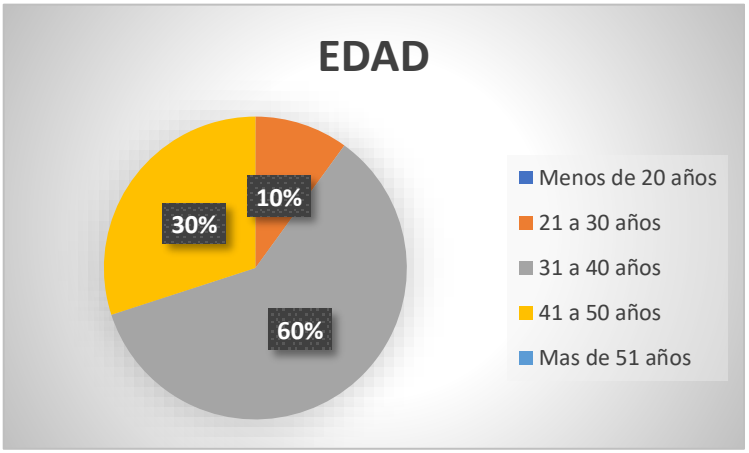
CAPÍTULO III: RESULTADOS

Se realizaron 50 encuestas a las emprendedoras de la Asociación “Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas”, con la finalidad de identificar el perfil de las emprendedoras y las características del emprendimiento que se dieron cita en la explanada de la Autoridad Portuaria exhibiendo sus diferentes productos artesanales.

Perfil de Emprendedor:

Para identificar el perfil de las emprendedoras se realizan preguntas relacionados a la edad, formación académica, características del emprendedor como confianza, perseverancia, aptitud innovadora, constancia y ambición.

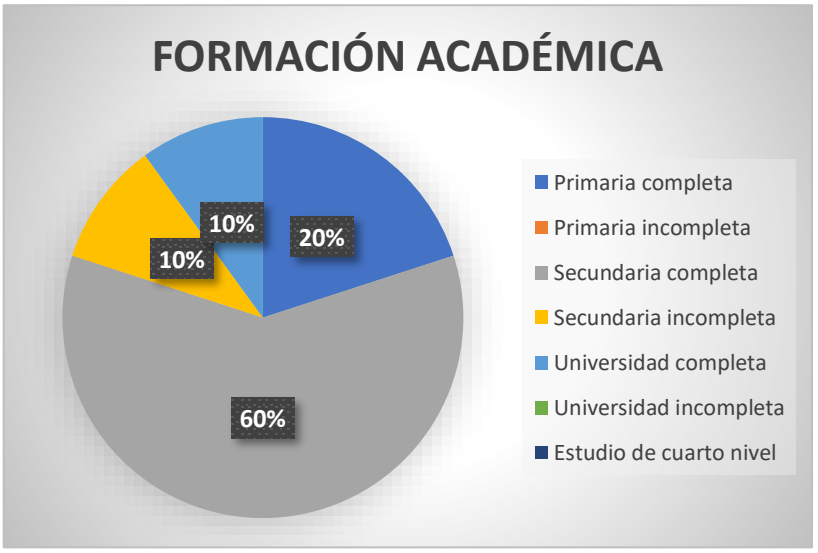
Figura 1. Edad



Fuente: Elaboración propia

Se pudo interpretar de la figura 1, que el mayor porcentaje son mujeres adultas que deciden emprender debido a los despidos intempestivos y pocas plazas de trabajo en las empresas gubernamentales y en las privadas o a la inseguridad laboral que atraviesa el país, es por ello que se ven en la necesidad de emprender para sostener su economía, y el rango más bajo corresponde al adolescente que ciertamente se dedican a sus estudios u otra actividad que les impide emprender.

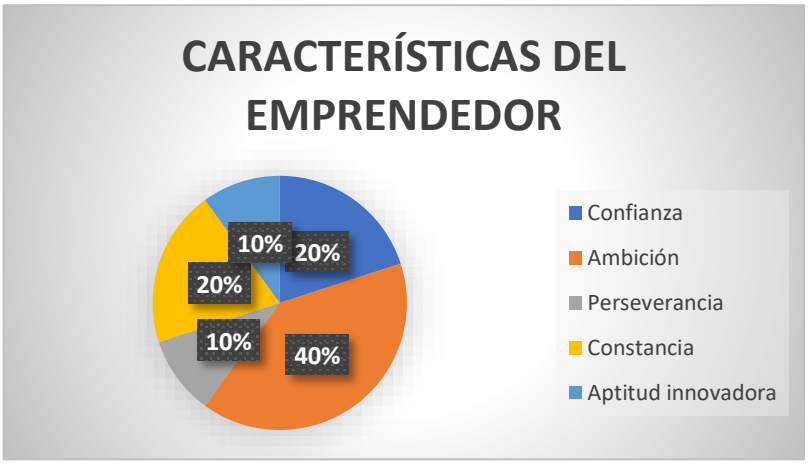
Figura 2. Formación académica



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar de la figura 2, que el mayor porcentaje (60%) de las emprendedoras tienen una secundaria terminada, es decir que solo llegan a tener un nivel académico de segundo nivel, talvez abandonan sus estudios por la falta de recursos económicos, o simplemente porque deciden ser madres jóvenes y no continúan con sus estudios de tercer y cuarto nivel, llegando desarrollar la mayoría emprendimientos a manera empírica y de bajo conocimiento tecnológico, esto conlleva por lo general a los fracasos y desestimación de los proyectos.

Figura 3. Características del emprendedor



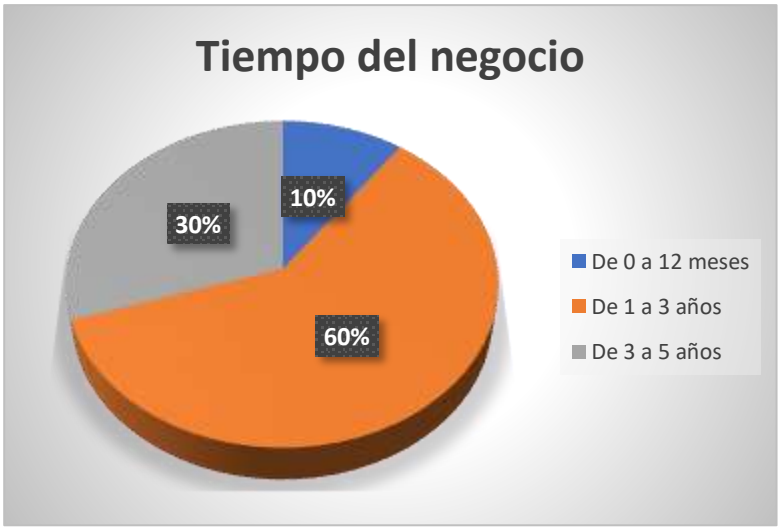
Fuente: Elaboración propia

De las cinco características seleccionadas y aplicadas en la encuesta a las 50 emprendedoras se visualiza en la figura 3, considerablemente un (40%) que poseen ambición, ya que se proponen metas a corto plazo que desean cumplir, en algunos casos poniendo en riesgo todo su pequeño capital para obtener beneficios, seguido de la confianza (20%) en sí mismas, la constancia en emprender cada uno de los proyectos que se propongan y (10%) tanto de aptitud como de perseverancia refleja en la realidad el éxito de los emprendimientos que por lo general es muy bajo en nuestro medio, debido que muchas veces tienen la idea, pero no cuentan con los recursos para lanzar andar el proyecto.

Caracterización del emprendimiento

Para la categorización de los emprendimientos de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas" se analizó (actividad económica, tiempo de funcionamiento, número de integrantes.

Figura 4. Tiempo del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

De la figura 4, se logró identificar que los emprendimientos de mayor periodo de tiempo (30%), han sabido mantenerse en el tiempo por su perseverancia y su aptitud innovadora y (60%) un periodo de tiempo medio, donde no predomina la perseverancia y las innovaciones que son las que hacen que un negocio no fracase y que se mantengan en el mercado por mayor tiempo posible y también existen negocios de muy corto tiempo, que son aquellos que fracasan rápidamente debido a la falta de características relevantes de las emprendedoras.

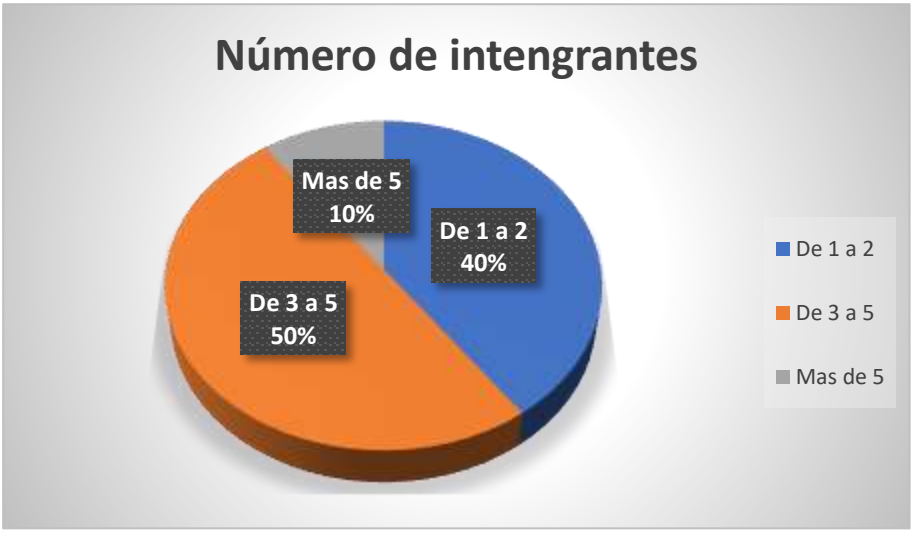
Figura 5. Actividad que ejercen las emprendedoras



Fuente: Elaboración propia

Según los datos reflejados en la figura 5, se logra observar que los emprendimientos se dedican más a las actividades de producción y comercialización respectivamente porque es más factible comercializar o producir un producto u ambas cosas a la vez porque aprovechan desde la materia prima, hasta poner en el mercado su producto final realizando su propio marketing y ser dueña de su patente, siendo muy baja la prestación de servicio, por ser una actividad que depende mucho de la demanda y necesidades gubernamentales o privadas y en tiempo de austeridad suelen ser bajas por falta de recursos para los gastos de servicios varios. La actividad de producción y comercialización se concentra en la distribución de productos hechos en el Ecuador como las cocadas, chocolates artesanos, los chifles, accesorios personalizados, etc.

Figura 6. Cuantas personas participan en el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

Se puede analizar en la figura 6, que la gran parte de los emprendimiento, son formadas por familias con varios integrantes debido a que en el cantón existe una gran parte de familias numerosa que buscan apoyarse mutuamente para poder solventar sus necesidades tanto económicas como sociales, seguido del (40%) que son negocios más pequeños que solo necesitan de 1 a 2 integrantes y por último el de más de 5 integrantes que son familias dedicada a la producción y comercialización de productos y por eso necesitan de más integrantes.

Figura 7. Tipo de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

En la figura 7, los tipos de emprendimientos con los que cuentan más las emprendedoras de la Asociación son asociativo, ya que como evidenciamos en la figura 6, son negocios familiares apoyados por sus hermanos, primos, etc., que buscan un ingreso para efectos de sostener el hogar, por otro lado está el unipersonal debido a que las emprendedoras se dedican a fabricación de productos químicos o negocios pequeños que no necesitan de muchos integrantes para poder comercializar su producto.

Habilidades directivas en las emprendedoras de la asociación

De acuerdo con el test propuesto por Whetten y Cameron (2011) en su libro Desarrollo de Habilidades Directivas se examinó las diez habilidades esenciales. El instrumento se aplicó a las 50 emprendedoras de la asociación con una escala de valoración de 1 al 6, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 6 "Completamente de acuerdo". (Ver Anexo 2: test dirigida a las emprendedoras). Para el procesamiento de la información se elaboró una ponderación, donde se consideró para los resultados porcentuales una escala de 1% al 100%, en el cual se suponen tres variables "no posee", "posee parciamente" y "si posee" siendo la

variable de mayor valor porcentual en la ponderación, la que determina posesión o no de la habilidad directiva y las habilidades dominante y relevantes en el análisis de las emprendedoras de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas". (Ver Anexo 3. Ponderación de las habilidades directivas).

A continuación, se muestra la tabla de resumen de ponderación de las habilidades que fueron el resultado del test aplicado a las 50 emprendedoras de la asociación. (Ver Tabla 4. Resumen de ponderación de las habilidades directivas).

Tabla 4: Resumen Ponderación de las habilidades directivas

habilidades	**No Posee**	**Posee Parcialmente**	**Si Posee**	**Total**
Desarrollo Del Autoconocimiento	18%	22%	60%	100,0%
Manejó De Estrés Personal	18%	16%	66%	100%
Solución Analítica Creativa Del Problema	20%	22%	58%	100%
Comunicación De Apoyo	10%	10%	80%	100%
Ganar Poder E Influencia	16%	34%	50%	100%
Motivación A Los Demás	4%	10%	86%	100%
Manejó De Conflicto	26%	16%	58%	100%
Facultamiento Y Delegación	13%	17%	70%	100%
Formación De Equipos Efectivos	8%	40%	52%	100%
Liderar El Cambio Positivo	22%	16%	62%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados obtenidos la habilidad más representativa es la **"motivación a los demás"** con el 86% si posee, es decir que las emprendedoras de la asociación tienen la capacidad de incentivar a las mujeres para que le sigan de una manera natural, a través de los diferentes talleres que ellas ofrecen para compartirles sus habilidades y se den cuenta que son capaces de mucho más de lo que ellas creen, un 10% no posee esta habilidad por lo que no le dan mucha importancia.

El 80% de las emprendedoras si poseen la habilidad de **"comunicación de apoyo"**, es decir que se brindan apoyo a través de las diferentes redes sociales como es WhatsApp, Facebook, radio, etc., para que la asociación esté informada a través de los diferente canales de comunicación y puedan estar pendiente de las diferentes ferias que se realizan y poder participar y mostrar sus habilidades creativas, solo un 10% no posee debido a que no manejan las redes sociales pero si utilizan la comunicación oral.

Si poseen **"facultamiento y delegación"** con el 70%, esto se debe porque la mayoría son negocios asociativos por lo que cada uno tiene su actividad establecida debido a que son negocios de comercialización y producción, un 13% no posee debido a que son negocios pequeños y no necesitan del recurso humano para asignarles una tarea.

Por otro lado, le sigue la habilidad **"manejo del estrés personal"** con un 66% si posee, las emprendedoras de la asociación manejan esta habilidad debido a que siempre priorizan sus actividades de la mejor manera, algunas innovando ven la mejor manera de relajación y sobre todo porque tienen la suerte que no trabajan bajo presión, solo un 18% no posee debido a que les falta más organización en su equipo de trabajo.

Se observa que, si posee con un 62%, "**liderar el cambio positivo"** la gran mayoría de las emprendedoras busca un cambio positivo y tienen la capacidad de generar cambios a través de la innovación y la constancia para crecer sus ventas, sin embargo, un 22% no posee esa habilidad que debe tener toda emprendedora que desee mantenerse en el mercado laboral.

El 60% de las emprendedoras expreso poseen la habilidad **"desarrollo de autoconocimiento"** es decir que conocen cuáles son sus fortalezas y debilidades e intentan transformar esas debilidades en fortalezas con el objetivo de mejorar cada día, el 18% no considera relevante esta habilidad.

El **"manejo de conflicto"** cuenta con 58% si posee esta habilidad y coinciden su porcentaje con **"solución analítica creativa del problema"** esto se debe que al ser una asociación sin fines de lucro siempre buscan la mejor solución a cualquier conflicto que se presente, ya que su lema es "hacer el bien, sin mirar quien" por lo tanto intentan

no generar ningún problema entre sus compañeras y si se presentara por azares de la vida cuenta con su líder para poder encontrar la mejor solución posible.

Se analiza con un 52% que las emprendedoras si poseen la habilidad **"formación de equipos efectivos"**, esto se debe que al ser una organización busca el bien común de todas sus integrantes y su personal de trabajo para darse apoyo mutuamente, asignarle las tareas que más se destaca cada integrante y un 40% posee parcialmente debido a que no está a su cargo el equipo de trabajo.

Por último, cuentan con la habilidad **"ganar poder e influencia"** con un 50% si posee, esto se debe a que una gran parte de las emprendedoras buscan generar nuevas ideas a través de los diferentes talleres, desarrollan mejor sus habilidades a través de las diferentes capacitaciones que ofrece la asociación y un 16% no poseen, no se sienten con la capacidad de influenciar en su grupo de colaboradores.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El presente tema de investigación se realizó con el propósito de analizar las habilidades directivas esenciales que poseen las emprendedoras de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", a continuación se compararan resultados de los estudios previos con los alcanzados.

En el estudio de Jarrin (2015) se analizaron las habilidades directivas de los gerentes de la industria manufacturera de Quito, donde se concluyó que no solo el gerente joven lidera la industria, más bien lo hace el gerente maduro capacitado con estudio de tercer y cuarto nivel, en comparación a los resultados de la asociación podemos reflejar que la mayoría de emprendedoras también son mujeres adultas, pero sin la preparación académica con la que cuentan los líderes de la industria, debido a muchos factores como son la falta de recurso económico, falta de oportunidades en mercado laboral, falta de comunicación a veces con los padres hacen que las adolescentes fracasen muy jóvenes y se vean en la necesidad de abandonar sus estudios.

Por lo tanto, cabe resaltar que es muy importante prepararse en el ámbito académico, para que las emprendedoras puedan desarrollar mejor sus habilidades directivas y puedan emprender formalmente y así plantear mejor sus objetivos hacia su inversión, con conocimientos de base y herramientas tecnológicas que les permitirá lograr resultados positivos.

En la tesis de Benítez (2019) se analizó las habilidades directivas esenciales que poseen las emprendedoras de las parroquias urbanas de la provincia de Esmeraldas, donde se identificó que los emprendimientos son liderados por mujeres entre 31 y 40 años que han culminado la secundaria, que no poseen tolerancia al cambio, la mayoría son negocios de comercialización con un tiempo de 3 a 5 años de funcionamiento, esta investigación coincide con los arrojados en la asociación debido a que son emprendimientos de la misma ciudad solo que enfocados en una organización solo de mujeres emprendedoras.

En la caracterización de la tesis de Tenorio (2019) en los resultados se observó que la mayoría de los emprendimientos son liderados por mujeres de 21 a 30, que no terminaron sus estudios escolares por las condiciones económicas que atraviesan las zonas rurales, la gran mayoría de familias solo viven de sus pequeños negocios de comercialización y cultivos, en cambio en la zona rural si terminan el bachillerato, pero no continúan con sus estudios universitarios debido a la problemática política como son los cambios de gobiernos o cargos políticos a corto plazo, esto provoca despidos intempestivos que obliga a las mujeres a emprender para poder solventar tanto sus necesidades económicas, como las de sus familiares más allegados.

Por otro lado, en el estudio de Tenorio (2019) se analizó las habilidades esenciales que poseen las emprendedoras de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas donde se pudo destacar los resultados más relevantes que los emprendimientos son caracterizados por unipersonales que llevan de 1 a 3 años de funcionamiento, en su gran mayoría son personas de bajos recursos económicos que solo viven de sus pequeños negocios de comercialización de cultivo y cría de ganados, al compararlos con los estudios realizados se destaca que en la asociación los emprendimientos son caracterizados por asociativos porque son negocios de producción y comercialización y necesitan de más recurso humano para ofertar sus productos.

Por otra parte, unas de las razones de que los negocios funcionen de 1 a 3 años es a causa de falta de constancia y aptitud innovadora que le falta a la gran mayoría de los negocios del cantón de Esmeraldas, esto conlleva a que las mayorías de negocios fracasen por su falta de innovación o porque solo quieren ganar dinero a corto plazo sin invertir en mejorar los negocios y hacerlos atractivos hacia los ojos de los consumidores.

Se puede enfatizar que la actividad que más predomina en esta investigación son las de los emprendimientos asociativos, porque están conformados por familias numerosa donde sus integrantes son hijos, hermanos, tíos que buscan cubrir las

necesidades a las que están expuestas la mayoría de las familias debido a la mala administración de los gobiernos o a los periodos cortos de mandato.

Con respecto al test aplicado a las emprendedoras de la asociación se pudo interpretar que a pesar de ser emprendimiento la gran mayoría si poseen las diez habilidades directivas destacando las tres primeras como son: motivación a los demás, comunicación de apoyo y facultamiento y delegación ya que son negocios asociativos, por lo tanto, tienen un grupo de personas a su cargo, una empresa se construye en base al equipo que formes, dándose apoyo y enfrentando juntos los retos y desafíos que la vida te presenta.

Es importante señalar que todos los emprendimientos sean grande o pequeños deben contar con una serie de habilidades que le permitan crecer cada día, hoy en día se ha demostrado que no solo el hombre es capaz de manejar una empresa, también lo puede hacer una mujer, ya que tienen la misma aptitud y motivación y sobre todo ese poder femenino que les da la capacidad de liderar, las personas necesitan ver mujeres que tengan ese espíritu emprendedor, que despierten todos los días inspiradas en vivir una vida plena tanto económica y social.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones de la investigación "Análisis de las habilidades directivas de las emprendedoras de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas".

Se categorizó a los emprendimientos como asociativos (80%), debido a que estos negocios están conformados por familias de 3 a 5 integrantes, como son hermanos, hijos, sobrinos, que buscan satisfacer las necesidades económicas de sus familias, que llevan entre 1 a 3 años de funcionamiento y están dedicados a la producción y comercialización de productos artesanales hecho en Ecuador y en su gran mayoría son negocios de subsistencia que buscan apoyar a consumir lo nuestro.

En esta tesis se identificó el perfil de las emprendedoras de la asociación, donde se concluyó que las mujeres que deciden emprender son mujeres adultas que se ven en la necesidad de emprender, la gran mayoría porque son despedidas de sus empleos, debido a la inestabilidad económica que atraviesa el país o para ayudar a sus familias a mejorar sus condiciones de vida, tanto económicas y sociales.

En relación a las habilidades directivas esenciales que poseen las emprendedoras de la asociación podríamos destacar las habilidades interpersonales, ya que tienen la capacidad de motivar a los demás (86%), trabajando con otras personas o en grupo, entenderlos y motivarlos, un buen líder debe ser un buen comunicador para poder resolver los conflictos de la vida diaria, saber escuchar y convertir cualquier idea en resultados, además poseer habilidades les permitirá competir en cualquier ámbito laboral.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Es importante empoderar a las niñas desde las escuelas para que crezcan con ese espíritu emprendedor, enseñarle la importancia de la formación académica en el ámbito empresarial ya que son herramientas valiosas que te permitirán crear un buen liderazgo y de esta manera puedan convertir todas sus debilidades en fortalezas y les va a aportar un valor añadido en un mercado altamente competitivo.

Fortalecer a los emprendimientos a través de las capacitaciones semestrales a cada una de las emprendedoras de la asociación para que desarrollen mejor sus habilidades directivas y puedan mantener una ventaja competitiva a nivel local y porque no a nivel nacional o internacional.

Desarrollar un marketing apropiado para formar y promocionar las líderes emprendedoras, con el objetivo de que las empresas estatales o privadas se interesen en los diversos talentos humanos, con la finalidad de que en aquellas entidades este recurso humano sea importante para el crecimiento de una empresa y se pueda aprovechar sus habilidades en beneficio propio y en el entorno laboral.

Seguir impulsando a las emprendedoras de la asociación a través de las diferentes ferias de exposiciones que les permiten dar a conocer la variedad de sus productos, su creatividad, su talento, de una forma más segura y por lo tanto ellas se sienten apoyadas por las instituciones gubernamentales y por la buena gestión de la líder del grupo y esto le permitirá crecer su autoestima y sentirse realizadas como mujeres y como emprendedoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benites, R. (2017). Caracterización de los emprendimientos en la Provincia de Esmeraldas. *hallasgos*, 46-55.

Benitez, S. (2019). Análisis de las habilidades directivas en emprendedoras de la parroquias Urbanas del Cantón Esmeraldas (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede de Esmeraldas.. *Hallasgos*, 43.

Daft, R. (2006). *Teoria y diseño organizacional.* Mexico: S.A Ediciones Paraninfo.

Ducker, P. (1954). La Práctica de la gestión . *Revista cientifica*, 44-45.

Freire, A. (2005). *Pasion por Emprender De la idea a la cruda realidad.* Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.

Goyal. (2013). Importancia de las habilidades interpersonales en el ligar de trabajo. *Indexado Internacional y diario refrido*, V 49.

Instituto de economia popular y solidaria . (07 de 09 de 2011). *www.sepes.gob,ec/documents*. Obtenido de http://sepes.gob,ec

Jafarzadeh, S. (2013). Investigación de la relación de las habilidades de los gerentes con la de Irán. *Life Sciences Journal* , 10(2): 95-104.

Jarrin, F. (2015). Habilidades gerenciales (caso la gran industria de Quito). *Revista cientifica*, 27.66.

Kirzner, I. (1998). Competencia y espititu emprendedor. *Revista cientifica*, 12-15.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas segunda Edicion.* Mexico: McWraw-Hill.

Nueno , P. (2000). Emprendimiento Empresarial. *Revista Cientifica*, 12.

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

Rasheed, S. (08 de 07 de 2000). *www.usasbe.org/knowledge/proceedings/2001/063.pdf.* Obtenido de http://www.usasbe.org

Stevenson, H. (03 de 05 de 2000). *www.usasbe.org.* Obtenido de http://www.usasbe.org

Tenorio, B. (2019). Análisis de las habilidades directivas en emprendedoras de la parroquia rurales del Cantón Esmeraldas (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede de Esmeraldas. *Hallasgos*, 43.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas 8va edicion.* Mexico: Pearson Educacion .

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRENDEDORAS

Encuesta

La presente encuesta pretende recolectar información para la tesis de grado "Análisis de las habilidades directivas de la Asociación "Frente de mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas", con la finalidad de conocer el perfil emprendedor y las características del emprendimiento.

PERFIL DE LA EMPRENDEDORA

1. **EDAD**

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

2. **FORMACIÓN ACADÉMICA**

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

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRENDEDORAS

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

ESCALA DE VALORACIÓN

Definitivamente sí	**5**
Probablemente sí	**4**
Indeciso	**3**
Probablemente no	**2**
Definitivamente no	**1**

Preguntas :	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
¿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

4. ¿Qué tiempo lleva en el emprendimiento?

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

5. ¿Qué tipo de actividad económica ejerce?

- ☐ Producción
- ☐ Comercialización
- ☐ Servicio

6. **¿Cuántas personas participan en el emprendimiento?**

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

7. **Tipo de emprendimiento**

- ☐ Unipersonal
- ☐ Asociativo
- ☐ Cooperativas
- ☐ Otros

8. **¿Si es asociativa o cooperativa, se constituyó con la Ley de Economía Popular y Solidaria?**

- ☐ Sí
- ☐ No ¿Cómo se rigen? _____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

ANEXO 2: TEST DIRIGIDA A LAS EMPRENDEDORAS

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. Whetten y Cameron (2011)

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.						
Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.						
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.						

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

ANEXO 3: PONDERACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS EMPRENDEDORAS

Ponderación de Habilidades

N.	Habilidades	No Posee	Posee Parcialmente	Si Posee	Total
1	**Desarrollo del Autoconocimiento**				
	Autoevaluación	15	13	22	50
	Adaptabilidad	2	9	39	50
	Ponderación	9	11	30	50
	Porcentajes	18%	22%	60%	100%
2	**Manejó De Estrés Personal**				
	Prioridades De Actividades	5	5	40	50
	Aplicación De Actividades Complementarias	12	10	28	50
	Ponderación	9	8	33	50
	Porcentajes	18%	16%	66%	100%
3	**Solución Analítica Creativa Del Problema**				
	Búsqueda De Alternativas	10	12	28	50
	Uso De Técnica Para Resolver Problemas	9	10	31	50
	Ponderación	10	11	29	50
	Porcentajes	20%	22%	58%	100%

4	**Comunicación De Apoyo**				
	Retroalimentación Con El Equipo De Trabajo	5	5	40	50
	Ponderación	5	5	40	50
	Porcentajes	10%	10%	80%	100%
5	**Ganar Poder E Influencia**				
	Actualización De Habilidades Y Conocimiento	6	15	25	46
	Esfuerzo Para Generar Nuevas Ideas	10	18	22	50
	Ponderación	8	17	25	50
	Porcentajes	16%	34%	50%	100%
6	**Motivación A Los Demás**				
	Capacidad De Incentivar	2	5	43	50
	Ponderación	2	5	43	50
	Porcentajes	4%	10%	86%	100%
7	**Manejó De Conflicto**				
	Control De Discusión De Conflictos	14	9	27	50
	Importancia De Inquietudes	13	8	29	50
	Identificación De Alternativas de Conflictos	13	7	30	50
	Ponderación	13	8	29	50
	Porcentajes	26%	16%	58%	100%
8	**Facultamiento Y Delegación**				
	Asignaciones De Actividades	2	5	43	50
	Recursos Para El Desempeño Laboral	10	10	30	50
	Ponderación	6	8	33	47
	Porcentajes	13%	17%	70%	100%

9	**Formación De Equipos Efectivos**				
	Respuesta Ante La Convocatoria De Líder	4	20	26	50
	Ponderación	4	20	26	50
	Porcentajes	8%	40%	52%	100%
10	**Liderar El Cambio Positivo**				
	Capacidad Para Generar Cambio	11	8	31	50
	Ponderación	11	8	31	50
	Porcentajes	22%	16%	62%	100%

ANEXO 4: IMÁGENES FOTOGRÁFICAS DE EJECUCIÓN DE TEST Y ENCUESTA






Las Ramonas
EMPIRE



