Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

TÍTULO

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS APLICADAS EN LA EMPRESA DEPRODEMAR DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

AUTORA:

VÉLEZ CERVANTES HAILY GERALDINE

ASESORA:

MGT. HOLGUÍN ALVARADO GLORIA KARINA

ESMERALDAS, DICIEMBRE 2021

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de Tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

_____

Lector 1(presidente del Tribunal)

Mgt. Freddy Leonardo Betancourt Aguilar

_____

Lector 2

Mgt. Johanna Gabriela Cisneros Palacios

_____

Asesora de Tesis

Mgt. Gloria Karina Holguín Alvarado

_____

Coordinadora de Carrera

Mgt. Gloria Karina Holguín Alvarado

Fecha: Esmeraldas, diciembre 2021

Autoría

Yo, HAILY GERALDINE VÉLEZ CERVANTES, portadora de la cedula de ciudadanía Nº0803460070, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi propia autoría, respetando las diferentes fuentes de información, realizando las debidas citas correspondientes.

_____

HAILY GERALDINE VÉLEZ CERVANTES

CI: 0803460070

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico:

A Dios por darme salud y guiarme con sabiduría en el desarrollo de este trabajo de investigación permitiendo que este sueño se convierta en una realidad.

A mi familia por el apoyo y respaldo entregado en estos años de estudio.

A mis abuelitos que están en el cielo, también a mis padres que han sido siempre ese pilar fundamental, mi apoyo y mi motivación día a día, y que gracias a ellos sigo construyendo mi futuro.

También a las personas que de una manera u otra han aportado con su granito de arena en este camino.

Agradecimiento

Mi agradecimiento a nuestro Padre Celestial, que ha permitido, pese a las dificultades del camino, llegar hasta este momento importante de mi vida.

No puede quedar de lado el agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica sede Esmeraldas, que me abrió sus puertas en este proceso de formación, a cada uno de mis maestros que me compartieron sus conocimientos y enseñanzas, a mi asesora, Mgt. Gloria Holguín quien ha dedicado parte de su tiempo en la realización de mi trabajo de investigación.

Quiero agradecer también a la empresa DEPRODEMAR que dio todas las facilidades y compartió información para el desarrollo del presente trabajo.

Índice

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN ii
Autoría iii
Dedicatoria iv
Agradecimiento v
Índice vi
Índice de tablas vii
Índice de figuras viii
Resumen ix
Abstract x
Introducción 11
Presentación del Tema de Investigación 11
Planteamiento del Problema 12
Justificación 13
Objetivos 14
Objetivo General 14
Objetivos Específicos 14
Capítulo I: Marco Teórico 15
1.1. Bases teórico-científicas 15
1.2. Antecedentes 18
1.3. Marco legal 20
Capítulo II: Materiales y Métodos 23
2.1. Tipo de Estudio 23
2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables 23
2.3. Métodos 26
2.4. Técnicas e instrumentos 26
2.5. Población y muestra 26
Capítulo III: Resultados 28
Capítulo IV: Discusión 35
Capítulo V: Conclusiones 39
Capítulo VI: Recomendaciones 39

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de Habilidades Directivas Esenciales 15
Tabla 2. Operacionalización de la variable habilidades directivas. 24
Tabla 3. Directivos de la empresa. 27
Tabla 4. Habilidades directivas en DEPRODEMAR. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Índice de figuras

Figura 1 Género 28
Figura 2 Edad 29
Figura 3 Formación académica 29
Figura 4 Características de los directivos de la empresa DEPRODEMAR 30
Figura 5 Habilidades de los directivos 32

Resumen

La presente investigación, consistió en el análisis relacionado a las destrezas directivas aplicadas en la empresa DEPRODEMAR de Esmeraldas, la metodología aplicada fue cuantitativa, de campo con carácter explicativo. Dado que la investigación estuvo referida a analizar las destrezas de la directiva, se tomó en consideración aquellas habilidades, conocimientos y toma de decisión sobre los directivos departamentales de la organización DEPRODEMAR en la ciudad de Esmeraldas. Se tomó como muestra a los encargados de cada uno de los departamentos de la organización, en total 7 personas. La técnica utilizada fue la encuesta de Benítez (2019) y Tenorio (2019), estructurada con preguntas de opciones múltiples. Entre los resultados obtenidos se identifica que el perfil directivo de la empresa está compuesto por el género masculino, que las habilidades más relevantes de estos son la solución creativa de los problemas, el deseo de ganar poder e influencia, el manejo de conflictos y la formación de equipos efectivos, lo que les permite alcanzar los objetivos propuestos, así como, fortalecer la empresas ante un mercado que cambia constantemente, que necesita de innovación y nuevas ideas para mantenerse y ser competitivo.

Para finalizar, se logró la identificación del perfil del directivo de la empresa DEPRODEMAR, donde cada uno de los miembros presentan características particulares, que aportan de manera positiva al logro de los objetivos de la empresa, pero como debilidad se identifica la falta de formación universitaria en gran parte de su grupo directivo, por lo que se sugiere fomentar la formación académica en su personal.

Palabras claves: Habilidades, Destrezas, Capacidad, Dirección, Empresa.

Abstract

The present investigation consisted of the analysis related to the managerial skills applied in the company DEPRODEMAR de Esmeraldas, the applied methodology was quantitative, field with explanatory character. Since the research was related to analyzing the skills of the directive, those skills, knowledge and decision-making about the departmental managers of the DEPRODEMAR organization in the city of Esmeraldas were taken into consideration. The heads of each of the organization's departments were taken as a sample, a total of 7 people. The technique used was the survey by Benítez (2019) and Tenorio (2019), structured with multiple-choice questions. Among the results obtained, it is identified that the managerial profile of the company is composed of the male gender, that the most relevant skills of these are the creative solution of problems, the desire to gain power and influence, conflict management and training of effective teams, which allows them to achieve the proposed objectives, as well as, to strengthen the companies in a constantly changing market, which needs innovation and new ideas to stay and be competitive.

Finally, the identification of the profile of the manager of the DEPRODEMAR company was achieved, where each of the members present particular characteristics, which contribute positively to the achievement of the company's objectives, but the lack of university training is identified as a weakness in a large part of its management group, so it is suggested to promote academic training in its staff.

Keywords: Skills, Skills, Capacity, Direction, Company.

Introducción

Presentación del Tema de Investigación

En el mundo empresarial, se han subsistido cambios de forma acelerados. En la actualidad, la gestión en medio de la globalización amerita renovar de forma permanente las estrategias que permitan la obtención de los mecanismos adecuados y prácticos para el logro de los objetivos planteados (Villarreal, 2008).

Según Whetten y Cameron (2005), las destrezas a nivel de directiva están enmarcadas en grupos de actividades desarrolladas por las personas que conllevan a la obtención de algunos resultados, en los últimos años, las destrezas de la directiva vienen desempeñándose de manera excelente en todas las organizaciones que se encuentran dispersas en el mundo, demostrando de forma práctica y particular por parte de la directiva quienes lideran a sus grupos, generando un efecto directo al satisfacer el excelente desenvolvimiento laboral.

Siendo así, que en la actualidad los departamentos encargados del proceso de selección y ubicación de personal, deben tomar muy en cuenta las destrezas, capacidades y habilidades que puedan tener los encargados de los puestos directivos y jefes departamentales, condiciones muy diferente a las que se consideraban en años anteriores, donde siempre eran seleccionados las mismas personas, sólo por medio del currículo y la experiencia laboral.

El personal directivo de toda organización debe tener ideas innovadoras y creativas que impulsen un negocio al éxito. Desarrollar competencias y habilidades directivas que se vean reflejadas en el liderazgo, tomar una adecuada decisión, trabajar en grupo, manejar estrategias para solucionar conflictos, entre otras.

Tener habilidades directivas permite incrementar su competitividad y tener mejor interacción entre clientes internos y externos, proveedores y competencia, logrando el éxito empresarial.

Las habilidades directivas son importantes para el desarrollo del entorno empresarial y personal, según Madrigal (2009), no están dirigidas directamente a la personalidad, sino que, están enfocadas a un conglomerado de elementos, adquiridos a través de un proceso de aprendizaje - enseñanza de forma práctica, de su preparación académica adecuadas que le permita lograr alto desempeño en las labores que realizan.

De tal manera las habilidades directivas tienen un rol muy relevante en el ámbito laboral y desempeño de los individuos, ya que son aplicables en cualquier sector y puesto laboral.

Pineda, Iván y Valencia (2011) citados en Ramírez (2018) el desenvolvimiento de las destrezas por parte de la directiva aplicadas en la gestión adecuada de una organización es esencial para alcanzar los objetivos planificados dentro de su ámbito de competencia en un tiempo determinado.

También, las destrezas de la directiva son de gran relevancia en las empresas, en lo que respecta al recurso humano, ya que enfatiza en la preparación intelectual de sus trabajadores. A medida que pasa el tiempo, las exigencias son mayores en cuanto a sus destrezas, tomando como referencia el liderazgo, un adecuado sistema comunicacional, conducción de conflictos, entre otros.

La relevancia de las destrezas consiste en establecer un incremento de las funciones de la directiva, originario de las transformaciones actuales por parte de la estructura organizacional de las compañías enmarcadas en un mundo globalizado y al acelerado crecimiento en la tecnología en los sistemas comunicacionales, en la actualidad demandan una forma diferente de organizaciones y de directores con aptitudes y cualidades adecuadas diferentes y de difícil acceso de imitar.

Planteamiento del Problema

DEPRODEMAR es una organización que empaca y procesa los mariscos y pescados, se fundó en abril del 2004, focalizados en el mercadeo a nivel nacional e internacional de pesca blanca. Se encuentra ubicada en Esmeraldas, Ecuador, cuenta con altos niveles tecnológicos para el empacado y procesamiento, respecto a su recurso humano es altamente calificado, elabora rubros con altos niveles competitivos, estos suministran sus productos a las compañías que lo ameritan.

Actualmente suministra los productos a través de los puertos estratégicos de las costas ecuatorianas, el mismo que dispone de embarcaciones que laboran directamente con la organización surtiendo de un excelente rubro extraído de los mares a la localidad de Esmeraldas, como también a Manabí y a Santa Elena.

La compañía DEPRODEMAR líder en el mercado local, cuenta con una plantilla de 220 trabajadores. Los cuales están encaminados por 5 áreas directivas que son producción, administrativa, financiera, comercial y mantenimiento, por lo que surge la necesidad de

conocer que habilidades directivas aplican las jefaturas de esta organización en busca de optimizar el funcionamiento de la empresa.

Basado en la importancia de las destrezas que están adquiriendo los directivos en las organizaciones, surge la necesidad de esta investigación para determinar si lo que se está realizando en la empresa DEPRODEMAR contribuye o no a un mejor desarrollo de la gestión, ya que hasta ahora se desconoce cuáles son las habilidades que se emplean con mayor frecuencia. Por lo que, es necesario revisar las habilidades directivas que se aplican en los diferentes departamentos y áreas de la empresa, para responder ¿Cuáles son las destrezas directivas que se aplicarán en la compañía DEPRODEMAR de la ciudad de Esmeraldas?

Justificación

Esta investigación surge a raíz de que, la empresa DEPRODEMAR, no cuenta con un estudio que sirva como precedente para conocer cuáles son las destrezas directivas que aplican los jefes departamentales y directivos de esta organización. Por esta razón, es importante, saber que poseen estas habilidades para dirigir a 220 trabajadores en las diferentes áreas laborales.

Este trabajo se basa en esta organización porque, no se han realizado estudios relacionados sobre las habilidades directivas que son utilizadas para ejercer una eficaz administración.

Los principales beneficiarios de este trabajo investigativo serán los directivos, jefes departamentales para que así los directivos logren identificar aquellas facultades o virtudes positivas y negativas para direccionar y articular las acciones de la organización, además de la coordinación interna de los recursos, la representación de la organización y proyectar los objetivos y metas de la empresa, también los respectivos conocimientos y competencias necesarias que permita el excelente manejo de sí mismo.

Asimismo, contribuirá a crear un conocimiento científico nuevo y a la línea de estudio en la carrera de Administración de Empresas de la PUCESE “Gestión Estratégica”.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las habilidades directivas que se aplican en la empresa DEPRODEMAR de la ciudad de Esmeraldas.

Objetivos Específicos

- Identificar el perfil del directivo en la empresa DEPRODEMAR.
- Describir las habilidades directivas en la empresa DEPRODEMAR.
- Especificar si los directivos departamentales aplican las habilidades directivas en la empresa DEPRODEMAR.

Capítulo I: Marco Teórico

1.1. Bases teórico-científicas

Madrigal (2009) indica que la destreza es la capacidad que tienen las personas, en el momento de aprendizaje, que pueden dar resultados con máxima seguridad y el mínimo de tiempo. De tal manera, la habilidad es la capacidad que poseen las personas para direccionar cualquier actividad o tarea encomendada. Según Whetten y Cameron (2011) las destrezas se pueden observar por otros, al contrario de las cualidades que son intrínsecas de cada individuo. Desde esta perspectiva, es importante mencionar que las destrezas de la directiva deben aplicarse adecuadamente. El desenvolvimiento de estas acciones está enmarcado bajo un control por parte de cada persona. Caso contrario a la práctica organizacional, donde la empresa sugiere realizar un contrato a través de una selección donde se colocan tareas específicas, además de poder realizar actividades que puedan trascender en los miedos, estas destrezas demuestran, practican, mejoran o frenan de manera consciente a cada persona.

Según Huerta y Rodríguez (2006), "La destreza directiva consiste en el conglomerado de conocimientos y la pericia para desarrollar tareas, métodos y procesos para laborar con adecuadas técnicas y herramientas, cuyo propósito es el de lograr objetivos trazados por la empresa para aumentar sus ventas" (p.65).

Tabla 1.

Modelo de Habilidades Directivas Esenciales

Personales	**Interpersonales**	**Grupales**
Desarrollar autoconocimientos. Manejar el estrés. Soluciones adecuadas de problemas.	Manejo de conflictos. Motivación de los trabajadores. Comunicación de ayuda. Ganar poder o influencia.	Facultamiento y delegación. Liderar los cambios positivos. Formación de equipos efectivos.

Fuente: Elaboración propia

Cada habilidad directiva es importante para los directivos de cualquier tipo de empresa tanto privado como pública, porque alcanza un mejor desenvolvimiento en los puestos laborales. Es por ello que, se describen cada una de ellas: La destreza personal, tomando en cuenta lo que se plantea Whetten y Cameron (2011), es un conjunto que representa departamentos de manera permanente para su respectiva mejoría en los procesos administrativos de la empresa. En este grupo se encuentran: desarrollo de autoconocimientos para el excelente, conducción del estrés y posibles soluciones analíticas.

Desarrollo de autoconocimiento: El directivo debe desarrollar cuáles son sus objetivos importantes. Asimismo, podrá saber encaminar a la organización y a sus miembros (Pacheco & Bombón, 2020).

Manejo de estrés: Es la reacción en la que el organismo entra en un estado que no puede tener concentración para llevar a cabo sus actividades, la clave es implementar series moderadas que le permitan controlar estas situaciones (Mancheno & Villalba, 2016).

Solución Creativa de problemas: Es la destreza que toda directiva debe asumir, cada persona, así como cada organización se enfrentan a las necesidades de resolver algún problema. Los directivos tanto como las organizaciones necesitan de este elemento para alcanzar el éxito en la empresa (Naranjo, 2015).

En las destrezas, cada individuo se focaliza en un adecuado manejo de los conflictos, proceso motivacional a sus trabajadores, comunicación para ayudar y generar potencialidades para la interacción con los distintos miembros de la empresa y con el equipo conformado. En este sentido, el escuchar y una adecuada empatía, aplica fundamentalmente en el desenvolvimiento de la directiva hacia sus empleados, estos influyen al momento de determinar una relación interpersonal, adecuada y permanente en las empresas.

Promover diálogos y detectar una fluidez en el marco de un entendimiento adecuado, estos elementos vienen a generar valor agregado y aumentar los saberes. Aplicando actitudes adecuadas se alcanzan relaciones excelentes y receptivas. En este caso, suele ser importante la consciencia de que las actitudes puedan tener un impacto, por medio de las comunicaciones verbales y no verbales, a través de la transmisión de los mensajes que se desea generar. Se analizan las siguientes habilidades:

Manejo de conflictos: Se amerita un manejo adecuado de los conflictos que se presentan a diario. Con la presencia de ambas partes donde se pueda establecer la expectativa de no solo generar un problema, sino la solución. Para la resolución de estos conflictos, se debe contar con la colaboración de al menos uno de ellos que tenga una actitud y disposición para lograr resolver (López, 2010).

Motivación de los empleados: Según Benítez (2019) el líder para que 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.

Comunicación de apoyo: Los directivos deben poseer habilidades de comunicación para ser precisos 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)

Ganar poder o influencia: Consiste en la influencia sobre el proceder. Una adecuada utilidad de las políticas se enfoca en las destrezas de la directiva, la influencia del gerente se deriva del apoyo que proviene de sus compañeros para que desarrolle sus actividades, esto amerita poder político (Whetten & Cameron, 2011).

En las destrezas de forma grupal, emerge un liderazgo al servicio de la empresa, el éxito proviene de la excelente gestión, es decir, la persona que asume el liderazgo deberá poseer cualidades que se enfoquen y generen confianza entre sus compañeros de trabajo, además de implementar estrategias motivadoras que permitan facilitar un camino adecuado, con talento propio, tomando en cuenta sus habilidades y que permita asumir el liderazgo entre sus compañeros, generando interés por las cualidades competitivas de cada uno de sus compañeros de trabajo. Al no conocer con lo que se cuenta, es difícil que se pueda fomentar la repotenciación, por lo que, se amerita el conocimiento con quien se cuenta, con quien se relaciona o se desea conformar equipos para dar valor a lo que se realiza y cómo lo realizan. A continuación, se resaltan las siguientes habilidades:

Facultamiento y delegación: Es el ceder el control a los empleados haciendo que estos tomen decisiones por sí solos, lo cual, ha evidenciado que ellos trabajan de forma más productiva delegando responsabilidades (Naranjo, 2015).

Liderar el cambio positivo: Liderizar con éxito el cambio implica un grupo de destrezas con mucha complejidad y con un alto nivel de dificultad para dominar, es por esto, que no solo requieren del apoyo de un directivo, sino también, de toda la empresa u organización (Whetten & Cameron, 2011).

Formación de equipos efectivos: Es importante formar equipos en las organizaciones que trabajen en coordinación para cumplir un objetivo común. Además, para coincidir y aportar en los procedimientos de trabajo, cooperar entre sí, y de esta forma, obtener resultados beneficiosos para la organización (Farias, 2020).

Las características de los directivos son:

Liderazgo. Acompañar a su personal a cumplir sus objetivos motivándolos de principio a fin, reconociendo las habilidades y fuertes en cada trabajador (Serrano et al., 2015).

Saber delegar. Los directivos delegan funciones a su personal para que las cumplan con responsabilidad, mismas que irán en función de sus capacidades y habilidades (Ahumada & Perusquia, 2016).

Poder aplicar una adecuada comunicación, desde un punto vista verbal como escrita, tener la destreza de comunicarse se debe adaptar a distintos interlocutores, superiores, subordinados, etc. Tendrá relevancia al momento de decidir las mejores ocasiones, canales y formas de fomentar la comunicación (Malvarez et al., 2020).

Tener las capacidades de solucionar conflictos. La destreza adecuada será la de evitar, anticiparse a posibles acciones conflictivas o de problemas. Comúnmente no suele suceder, sin embargo, la directiva debe aplicar estrategias que les permita la resolución de los conflictos presentados y de prevenir que estos repercutan dentro de la organización (Pereda et al., 2018).

Toma de decisiones fluidas. Mayormente la directiva direcciona sus esfuerzos durante el día para las tomas de decisiones, esto permite una adecuada optimización de los procesos que conlleven al éxito de la organización. Además de generar tomas de decisiones adecuadas y que sea adaptadas a la realidad oportunamente (Paredes et al., 2021).

1.2. Antecedentes

Según Tenorio (2019) en su trabajo referente al análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas. Se propuso identificar el perfil del directivo, así como categorizar según su actividad económica y especificar si poseen las habilidades directivas esenciales.

La metodología que aplicó fue la cuantitativa y cualitativa, descriptiva de campo, la técnica aplicada fueron las encuestas y el test para medir las destrezas directivas esenciales. De estas se determinó con el instrumento que, las tres principales habilidades vinculadas al emprendimiento de la zona de examen son: solución creativa del problema (80%), Manejo de conflicto (78%), Ganar poder e influencia (78%). “Estas habilidades son parte esencial de la identificación de la persona emprendedora, pues, crea una ventaja competitiva en el mercado local” (Tenorio, 2019, p.41).

Benítez (2019) en Análisis de la Habilidades Directivas esenciales de los emprendedores de las parroquias urbanas, del cantón Esmeraldas. Para categorizar según su actividad económica y especificar si poseen las habilidades directivas esenciales, la metodología que utilizó fue cuantitativa y cualitativa, descriptiva de campo el cual permitió

identificar que los emprendimientos urbanos son liderados por mujeres y hombres de 31 a 40 años con un nivel de formación de secundaria completa.

Se determinó que de las 10 habilidades todos las poseen y entre las 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.

Pereda (2016) realizo un estudio sobre las destrezas de la directiva de los trabajadores enmarcadas en los servicios de los sectores privados de la provincia de Córdoba – España, con el propósito de conocer los conocimientos y habilidades que les permiten a los trabajadores desarrollar eficazmente su trabajo. Este estudio se enfoca el análisis teórico de las principales aportaciones científicas sobre las habilidades en el puesto de trabajo y un trabajo de campo donde aplicaron técnicas estadísticas, con una muestra de 1.363 encuestas.

A partir de los resultados concluyeron que, la administración en el sector público no se puede obtener servicios públicos óptimos, esto suele suceder cuando sus empleados no aportan compromiso al momento de ejecutar sus funciones.

Aroca (2014) la investigación se enfocó en ejecutar una investigación sobre las destrezas de la directiva y su participación en el desempeño de actividades empresariales de la organización de fabricación de calzados “Gamos” y adaptada a la actualidad y su entorno, con la finalidad de aplicar un diseño de gestión en los procedimientos que conlleve a la empresa a desempeñarse adecuadamente a través de su recurso humano.

En su metodología realizaron investigación descriptiva, exploratoria e investigación de campo en donde obtuvieron contacto directo y datos desde la realidad actual de la empresa con una muestra de 185 empleados.

Teniendo, así como resultado general que estas destrezas estratégicas que emplea la gerencia en la organización no se desarrollan de forma eficaz, y además de que no admite que el recurso humano desempeñe sus funciones asignadas por la empresa eficientemente.

Guarnizo (2018) la investigación enfoca las destrezas gerenciales como ejes principales en el desempeño del recurso humano en las Instituciones de Educación Superior, cuyo objetivo era de visualizar la competencia y destreza gerencial que tienen la directiva que representa las unidades académicas y administrativas de las Instituciones de Educación Superior, para esto se realizó una investigación exploratoria, a través de una encuesta aplicadas por los empleados, personal docente, funcionarios públicos de la Universidad, en

donde los resultados evidenciaron la aplicación de modelos con un nivel de eficiencia muy bajo en la gestión competitiva y de destrezas gerenciales que se aplican en la institución.

Llave y Ccallo (2019) realizaron un estudio con el fin de focalizar la relación entre las destrezas de la directiva con el desempeño para satisfacer labores dentro de la organización constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., ubicada en la provincia de Espinar – Cusco. La metodología que aplicaron se enfocó de manera cuantitativa, con diseño no experimental y de corte transversal, con una población de 140 empleados, para comprobar si las destrezas de la directiva que son desempeñadas por los trabajadores se hallan afines con la satisfacción laboral, aplicando así las técnicas suministradas por la aplicación de la encuesta y que facilito la obtención de datos informativos usaron una encuesta con la escala de Likert para las variables.

En sus resultados concluyeron que consta de una adecuada interacción de manera positiva con destrezas de la directiva y la satisfacción laboral en los empleados, mostrando que, a mejor sea el desempeño de las destrezas de la directiva, obtendrá un alto nivel de satisfacción de sus funciones en la empresa.

1.3. Marco legal

Se listan las leyes y políticas enmarcada en el estado ecuatoriano, relacionadas con las habilidades directivas y a la existencia o desarrollo de las empresas pesqueras del país:

La empresa DEPRODEMAR que se enfoca a la comercialización de mariscos, como en toda organización en su funcionamiento legal, que dé inicio a sus procesos conforme a las leyes y disposiciones emitidas por las instituciones de control se enmarca los siguiente

Constitución de la República

Tomando en cuenta los artículos que se presentan en la Constitución de la República del Ecuador (2008):

Art 33. “El trabajo se define como un deber social de los individuo y empresarios, permitiendo a empleados a tener un empleo digno y una adecuada remuneración producto de su jornada laboral” (p.16).

Art 34. “El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable para los empleados y será un deber y responsabilidad directa del gobierno” (p.16).

Art 367. “El sistema de seguridad social es público y universal, este no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección se hará efectiva a través del seguro social” (p.107).

Art 368. “El sistema de seguridad social comprenderá las entidades públicas, que prestan sus servicios relacionada a la seguridad social y funciona basado en los criterios de sostenibilidad, transparencia y eficiencia” (p.107).

“El gobierno se encargará de la aplicación de un adecuado control y regulación que permita el desarrollo de la seguridad social” (p.107).

Maneras de organizar los productos y la gestión:

Art 319. “Se establecen distintas maneras de organizar los procesos económicos, entre las que se mencionan las compañías del sector privado y público, las cooperativas, asociadas, familiares, mixtas y autónomas” (p.96).

Art 320. “En las distintas maneras de organizar los procedimientos de fabricación se determina una gestión de forma transparente, participativa y eficiente” (p.96).

En referencia del régimen agropecuario:

Art. 266: Serán metas constantes generadas por el gobierno nacional enmarcado en un desarrollo integral, primordiales y sostenible relacionados a las tareas agrícolas, acuícolas, agroindustriales y pesqueras, que suministren rubros competitivos dirigidos a los mercados tanto internos como externos, una infraestructura adecuadamente dotada, la tecnificación y la debida recuperación de los suelos, además de la investigación científica y la transferencia de tecnológica (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 1960) El Instituto Nacional de Pesca (INP) es una entidad de derecho público que se encarga de certificar las actividades relacionadas con los rubros pesqueros, de negociación para productos procesados, las cuales deben contener certificados para poder realizar sus actividades, entre los artículos relacionados, se pueden citar:

Empresa

La empresa relaciona de manera organizada el capital y el trabajo destinados para la fabricación y posterior comercialización de productos y servicios en los diferentes mercados. Estos elementos no son los únicos con los que cuenta la empresa, posee una gran variedad y diversidad de acuerdo con la naturaleza de la actividad y de la empresa.

- Dentro de la empresa se llevan a cabo las relaciones laborales que vinculan al empleado con los directivos o dueño de la empresa, mismas que se establecen en el derecho laboral.

- La empresa cuenta con activos fijos, entre ellos se puede encontrar los artefactos tecnológicos, equipos de oficina, edificios, muebles y enseres.
- Otra relación jurídica se da en función del arriendo de locales comerciales.

Utilizar el término empresa hace referencia a todos estos elementos que organizados y agrupados se implementan en los diferentes procesos.

Capítulo II: Materiales y Métodos

2.1. Tipo de Estudio

Para continuar con este estudio se optó por un tipo de estudio cuantitativo con alcance descriptivo en donde se detalló las destrezas de los directivos claves de la organización. El estudio realizado es de campo, ya que se procedió a extraer los datos y la informacion solamente de la realidad de la empresa DEPRODEMAR en cuanto a la gestión de sus habilidades (Arias, 2006).

2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables

Se consideró la tabla de operacionalización de variables de los estudios "Análisis de las Habilidades Directivas en emprendedores de las parroquias rurales y urbanas del cantón Esmeraldas" (Tenorio, 2019; Benítez, 2019).

Tabla 2.

Operacionalización de la variable habilidades directivas.

Variable	Definición	Definición operacional	dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores
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).	Diseño del estudio de análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas	Perfil del emprendedor	• Sexo • Edad • Formación académica • Características	•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
Habilidades Directivas	Las destrezas de la directiva se presentan como un grupo de potencialidades que el directivo amerita para desempeñar tareas relacionadas con el proceso administrativo, liderazgo de una determinada organización (García et al., 2017).	Diseño de metodología Diseño de encuestas y rediseño de test Generación e interpretación de los resultados	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento Manejo del estrés personal Solución analítica y creativa de problemas Apoyo en la comunicación	• Nivel De Autoevaluación (Fortalezas y debilidades) • Nivel de adaptabilidad • Nivel de prioridades de actividades • 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

	Habilidades interpersonales	Ganar poder e influencia	• Nivel de actualización de habilidades y conocimientos
		Motivación a los demás	• Nivel de esfuerzo para generar nuevas ideas
		Manejo de Conflictos	• Capacidad de incentivar
		Facultamiento y delegación	• Nivel de control en la discusión del conflicto
		Formación de equipos efectivos	• Nivel de importancia de inquietudes • Nivel de identificación de alternativas de los conflictos
		Liderar el cambio positivo	• Nivel de recursos para el desempeño laboral • Nivel de asignación de actividades • Nivel respuestas ante la convocatoria del líder • Capacidad para generar cambio
	Habilidades grupales		

Fuente: Benítez (2019) y Tenorio (2019)

2.3. Métodos

La investigación se efectuó por medio del método empírico de la investigación científica, ya que conllevó procedimientos prácticos con el objetivo de revelar las relaciones del objeto de estudio; como técnica de este método se utilizó la encuesta (Hernández et al., 2014). Se empleó también el método deductivo, que permitió estudiar los hechos, que fueron empleados para levantar la información requerida.

2.4. Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se utilizaron en el presente estudio fue la encuesta y test de Benítez (2019) y Tenorio (2019) que fueron validadas por tres docentes expertos. Por consiguiente, la encuesta fue realizada a los principales directivos de la empresa DEPRODEMAR, de manera indirecta se ejecutó de forma online, de este modo conocer aspectos principales de las habilidades directivas que en la empresa se desempeña, en primer lugar, se utilizó la escala de Likert, para conocer las características del personal directivo, con las siguientes opciones: 1 probablemente sí, 2 indeciso 3 probablemente no, 4 definitivamente no.

Luego de aplicar la encuesta, para conocer las características, se proporcionó información sobre las habilidades administradas que son ejercidas por el personal administrativo, de acuerdo con las variables e indicadores que fueron planteadas en la operacionalización de las variables, para poder analizarlas se delimitó la siguiente escala: 1 completamente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ligeramente en desacuerdo, 4 ligeramente de acuerdo, 5 completamente de acuerdo.

2.5. Población y muestra

Dado que la investigación estuvo referida a analizar las destrezas de la directiva que se aplicaron en la organización, se tomó en consideración aquellas destrezas, conocimientos y toma de decisión sobre el personal y todos los aspectos reconocidos en la organización DEPRODEMAR en la ciudad de Esmeraldas. La muestra fue el total de la población de la empresa. Esta estuvo constituida por los encargados de cada uno de los departamentos de la organización y se mencionan a continuación:

Tabla 3.

Directivos de la empresa.

Directivos de la Empresa Deprodemar	
Presidente	1
Gerencia	1
Área de Producción	1
Área Administrativa	1
Área de Financiera	1
Área Comercial	1
Área de Mantenimiento	1
Total	**7**

Nota. Esta tabla se utiliza para mostrar la población a estudiar de la empresa en contexto

2.6. Análisis de datos

En el presente análisis se consideró a 7 directivos de la empresa DEPRODMAR en el cual se recopiló contenido cuantitativo, lo que facilitó formular derivaciones mediante la identificación en los textos de las encuestas para determinadas características de las variables de estudio. Los datos recopilados con el instrumento fueron tabulados mediante el programa de office Microsoft Excel y posteriormente presentados mediante tablas y gráficos para mejor comprensión de los mismos.

Capítulo III: Resultados

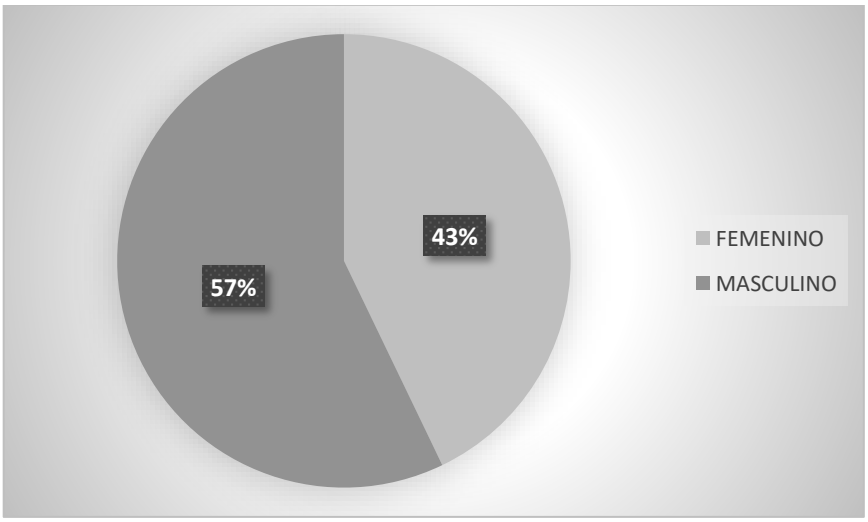
Se aplicaron 7 encuestas a los directivos de la compañía DEPRODEMAR de la cuidad de Esmeraldas, con el fin de identificar las habilidades directivas de cada uno. Además, se aplicó el test para medir las diez destrezas.

Perfil del Directivo Eficaz

Para identificar el perfil del directivo se realizaron preguntas de género, edad, formación académica y características.

Figura 1

Género

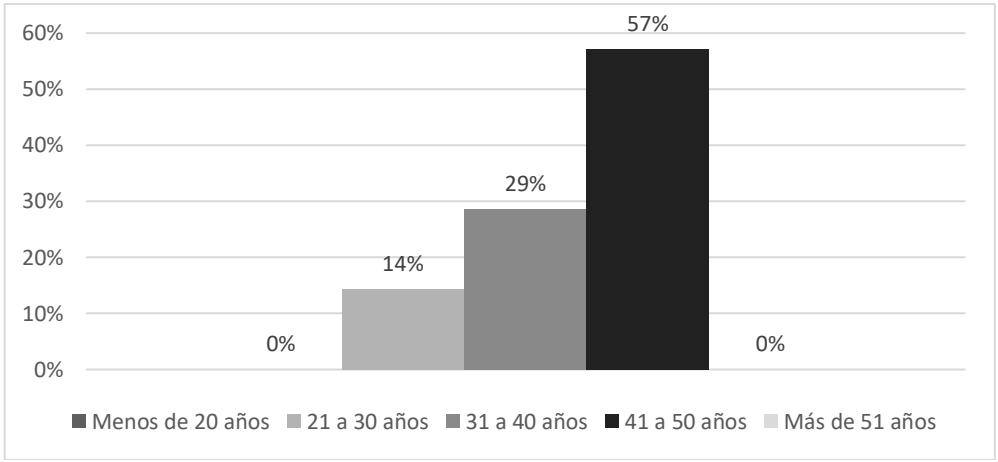


Nota. En la figura muestra el género correspondiente a la población encuestada.

En la figura 1, tomando en cuenta la opinión de las 7 encuestas aplicadas a los directivos de la organización DEPRODEMAR de la ciudad de Esmeraldas, se reflejó que predomina el género masculino sobre el femenino con poca diferencia.

Figura 2

Edad

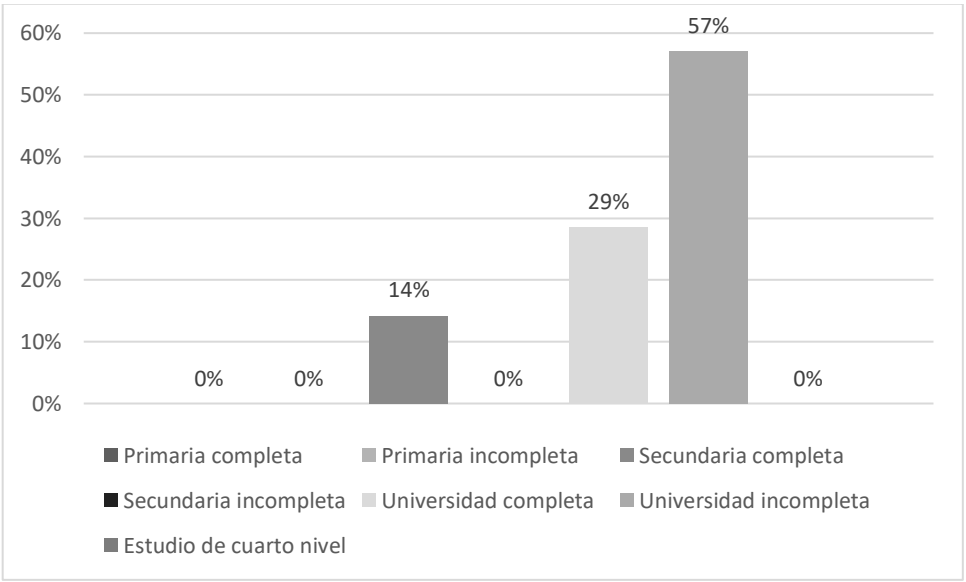


Nota. En la figura muestra la edad correspondiente a la población encuestada.

Según muestra la figura 2, se tiene que el grupo etario más predominante es de 41 a 50 años, seguidamente el grupo de 31 a 40 años y luego el de 21 a 30 años. Mostrando que la población que mayor acceso tiene a los cargos administrativos son el personal con mayor experiencia laboral.

Figura 3

Formación académica



Nota. En la figura muestra la formación académica correspondiente a la población encuestada.

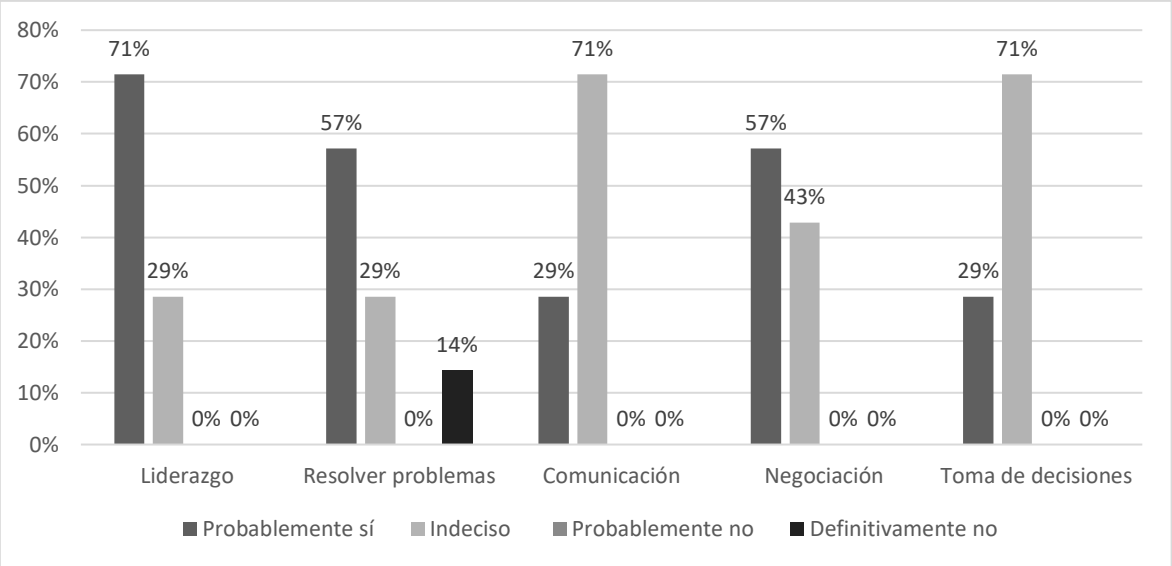
Como se refleja en la figura 3, en cuanto a la formación académica de los directivos de la organización DEPRODEMAR de Esmeraldas, se identifica que, de los 7 directivos, la

mayoría cuenta con formación universitaria, pero esta se encuentra inconclusa, seguido de un grupo menor que poseen estudios universitarios ya finalizados, y por último una minoría que ha finalizado solo sus estudios secundarios, situación que puede llegar a convertirse en una debilidad para la empresa.

Para recolectar la información de las características de los directivos de la empresa DEPRODEMAR de la ciudad de Esmeraldas se utilizó la escala de valoración de likert: Definitivamente no 1, Probablemente no 2, Indeciso 3, Probablemente sí 4.

Figura 4

Características de los directivos de la empresa DEPRODEMAR



Nota. En la figura muestra las características de los directivos.

Relacionado con la figura 4, se identifica que la mayoría de los encuestados considera que existe liderazgo en la dirección de la empresa. Un número menor de los directivos se refleja indeciso por lo cual esta característica indica que podrían poseerla, pero hace falta trabajar en mejoras.

Al momento de resolver problemas se ha identificado que la mayoría de los directivos probablemente si puedan dar respuestas oportunas a los problemas que se presenten, un número menor se encuentra indeciso, lo que indica que hay cosas por mejorar, mientras que el menor porcentaje definitivamente no cuenta con esta característica.

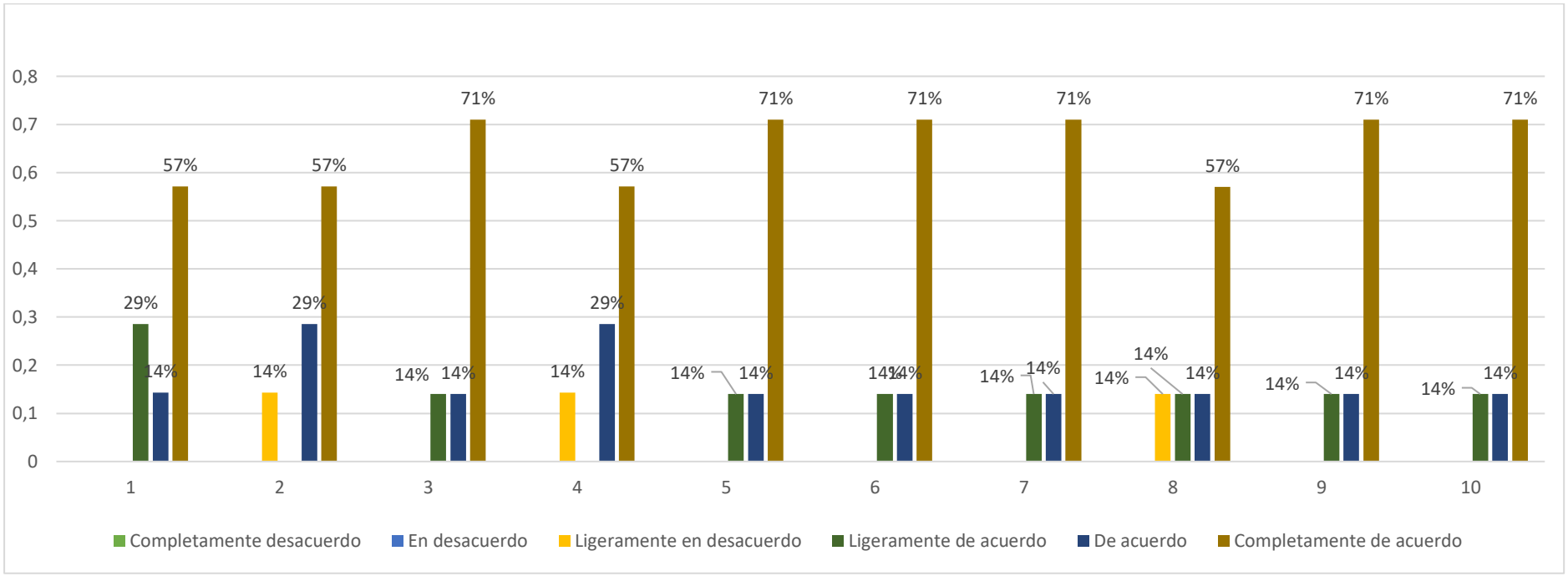
En cuanto a la comunicación desarrollada por los directivos, se evidencia con los resultados obtenidos que en la mayoría de ellos es indecisa la presencia de esta característica,

lo que indica que se necesita trabajar en su fortalecimiento y mejora de la comunicación en la organización, sólo un grupo minoritario probablemente si la tenga.

El porcentaje de negociación expuso que la mayoría de los directivos probablemente sí son capaces de llegar a acuerdos en diferentes circunstancias al tener como resultado el mayor número de respuestas en este indicador, y en un menor porcentaje de ellos esta característica se encuentra indecisa, la pueden tenerla, pero necesitan fortalecer para mejorar y poderla identificar de mejor manera.

En cuanto a si consideran importante la resiliencia ante la toma de decisiones por parte de los directivos, se puede evidenciar que en el mayor porcentaje de ellos se encuentra indecisa esta característica, lo que indica que se necesita trabajar para mejorar sus condiciones y dejar de lado situaciones que puedan afectar la toma de decisiones, un porcentaje menor de los directivos probablemente tengan esta característica.

Figura 5
Habilidades de los directivos.



Nota: 1. Desarrollo del autoconocimiento.2. Manejo del estrés. 3.Solución creativa problemas.4. Comunicación de apoyo. 5.Ganar poder e influencia.6. Motivación de los empleados.7. Manejo de conflictos. 8.Facultamiento y delegación. 9. Formación de equipos efectivos.10. Liderar el cambio positivo.

En relación con la figura 5, que corresponde a las habilidades con las que cuentan los directivos, en cuanto al **desarrollo del autoconocimiento**, se puede evidenciar que los directivos se encuentran de acuerdo con aceptar comentarios o sugerencias sobre la realización de sus actividades, Asimismo, más de la mitad de los directivos toman como un punto importante para realizar mejoras en las observaciones o sugerencias que puedan recibir del personal con el que trabajan, lo que le permitirá ejecutar acciones para avanzar en temas de autorrealización

De los encuestados, solo un porciento bajo se encuentra en desacuerdo con las sugerencias y recomendaciones que puedan surgir para mejorar su liderazgo.

Con respecto **al manejo del estrés**, como se observa en los resultados, se identifica que la mayoría de los directivos está completamente de acuerdo trabajando en el desarrollo de sus actividades priorizando las de mayor exigencia e importancia de manera que no se conviertan en una causa de estrés debido a la presión generada por las obligaciones, mientras que un número muy reducido indicó que está en desacuerdo y que no es un punto de importancia en el desarrollo de sus funciones.

En cuanto a la **solución creativa de problemas**, se evidencia que la mayoría de los directivos está completamente de acuerdo con esta habilidad lo que les permite solucionar situaciones de conflictos de manera oportuna, presentando alternativas innovadoras sin que ninguna de las partes se sienta afectada, mientras que una pequeña parte de ellos está de acuerdo y ligeramente de acuerdo siendo así que no toma como un punto importante el buscar soluciones creativas o novedosas para la solución de problemas.

Así mismo, **la comunicación de apoyo** está referida a los siguientes resultados la mayor parte de los directivos se encuentran completamente de acuerdo e indican que cuentan con esta habilidad y la consideran un punto importante para conocer todos aquellos aspectos que se presentan en el desarrollo de las actividades que permitan brindar un apoyo oportuno y obtener mejoras en los procesos desarrollados, un menor número está de acuerdo indicando que es buenos manejar la comunicación de apoyo en la realización de sus actividades, mientras que un número muy reducido se encuentra ligeramente en desacuerdo con tener que comunicarse con el personal restando importancia al apoyo que pueda recibir por parte de sus compañeros y directivos a través de dar a conocer lo que se suscita.

En la habilidad de **ganar poder e influencia**, y según los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados indica que está completamente de acuerdo y es una de las habilidades en las que los directivos demuestran mayor interés, buscando siempre mejores

condiciones personales, profesionales y organizacionales, sin embargo, un menor número de los encuestados en igual medida, indican que están de acuerdo y ligeramente de acuerdo, considerando esta habilidad de poca importancia y muy poca relevancia en sus actividades.

En la **motivación de los empleados,** y según los resultados, la mayoría de los encuestados indicó que estaban completamente de acuerdo con esta habilidad y que es un punto importante para trabajar y que ellos deben seguir desarrollando, que esto permite que el trabajador responda en muchas ocasiones de mejor manera por el apoyo, respaldo y reconocimiento que pueda recibir por la realización de sus actividades, dando en cada momento lo mejor de sí permitiendo alcanzar mejores resultados a la empresa , mientras que un grupo reducido indicó en igual medida que se encuentra de acuerdo y ligeramente de acuerdo con que el desarrollo de esta habilidad es fundamental para el crecimiento de la empresa y el logro de mejores resultados.

En el **manejo de conflictos**, los resultados obtenidos fueron que la mayoría de los directivos están completamente de acuerdo indicando que un buen ambiente de trabajo es fundamental para el logro correcto de los objetivos facilitando la comunicación y colaboración en las tareas asignadas, y un número muy reducido de encuestados, en igual medida, indicaron que están de acuerdo y ligeramente de acuerdo con la importancia ´que esta tiene para el correcto funcionamiento de la empresa.

Se observa en cuanto a **facultamiento y delegación**, se tiene que el mayor número de los directivos está completamente de acuerdo que ellos solos no pueden llevar a cabo la dirección de la organización por lo que delega funciones y responsabilidades a otros trabajadores observando que cuenten con la capacidad y los recursos necesarios para el desarrollo de lo encomendado, mientras que un número reducido de los directivos considera que debe tener el control de todo para poder velar por el bienestar de la organización.

Según los resultados de la habilidad de **formación de equipos efectivos** y **liderar cambios positivos**, y el mayor número de los directivos de la organización indican que están completamente de acuerdo con que desarrollo de estas habilidades ya que están conscientes de que representan gran importancia, ya que se convierte en un punto de partida para la generación de mejoras y progreso tanto organizacional como personal, obteniendo mayor participación y compromiso por parte de su personal, sin embargo, un número muy reducido de estos directivos indica, en proporciones iguales, que se encuentra de acuerdo y ligeramente de acuerdo en que estas habilidades forman parte importante para el crecimiento y estabilidad de la empresa.

Habilidades directivas en DEPRODEMAR

Se describen a continuación las habilidades que tienen los directivos que fueron medidos a través del test: desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, solución creativa problemas, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos, liderar el cambio positivo.

En el cual 6 de ellos son los que si poseen con mayor aceptación tales como: Solución creativa problemas, ganar poder e influencia, motivación de los empleados, manejo de conflictos, liderar el cambio positivo.

Tabla 4

Habilidades Directivas en DEPRODEMAR.

Habilidades	**No Posee**		**Parcialmente Posee**		**Si Posee**		**Total**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
Desarrollo del Autoconocimiento	0%	0%	0%	29%	14%	57%	100%
Manejo del estrés.	0%	0%	14%	0%	29%	57%	100%
Solución creativa problemas.	0%	0%	0%	14%	14%	71%	100%
Comunicación de apoyo.	0%	0%	14%	0%	29%	57%	100%
Ganar poder e influencia	0%	0%	0%	14%	14%	71%	100%
Motivación de los empleados.	0%	0%	0%	14%	14%	71%	100%
Manejo de conflictos.	0%	0%	0%	14%	14%	71%	100%
Facultamiento y delegación.	0%	0%	14%	14%	14%	57%	100%
Formación de equipos efectivos.	0%	0%	0%	14%	14%	71%	100%
Liderar el cambio positivo.	0%	0%	0%	14%	14%	71%	100%

Nota: Elaboración propia

Capítulo IV: DISCUSIÓN

Este estudio se desarrolló en la empresa DEPRODEMAR de la ciudad de Esmeraldas, se realizó con la finalidad de establecer y analizar las destrezas que los directivos aplican para su productividad, ya que busca siempre cumplir con las exigencias y estándares que la acreditan como una empresa muy reconocida, que tiene dentro del mercado muchos años. En este sentido, los elementos que se han considerado investigar están: Identificar el perfil del directivo, describir las características y especificar si los directivos departamentales aplican las habilidades directivas en la empresa. En este sentido, se presenta a continuación la comparación de los resultados con la teoría científica establecida en el marco teórico.

En primer lugar, el perfil directivo está compuesto por el género masculino quienes predominan en la organización sobre el género femenino, en este sentido, esta población que conforma la empresa donde el grupo etario que está dentro de 41 a 50 años, con la formación universitaria incompleta, y al comparar con los resultados obtenidos en los estudios citados de Tenorio (2019), donde el grupo de emprendedores de zonas rurales, arrojo que la mayor parte de estos negocios son liderados por mujeres, concentrando en los rangos de edades de 21 a 30 años, y teniendo un bajo nivel de escolaridad de primaria incompleta, mientras que, Benítez (2019) en su estudio los principales resultados 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.

Por otra parte, las habilidades directivas de la empresa DEPRODEMAR, son parte de la capacidad que tienen los individuos para captar el aprendizaje, y de esta manera, poder obtener resultados positivos con un alcance seguro en el logro de las metas propuestas para cualquier actividad en la vida, es por esto, que al comparar los resultados las habilidades más relevantes para los encuestados son la solución creativa problemas, ganar poder e influencia, y manejo de conflictos y la formación de equipos efectivos. Por lo que se puede decir que, el personal de esta empresa posee las habilidades correspondientes, pero al comparar con el estudio de Tenorio (2019) donde el mismo arrojó que 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, se resalta la importancia de poder desarrollarlas dentro de los emprendimientos. En cuanto a Benítez (2019) se expone que de las 10 habilidades directivas consultadas las tres principales son: solución creativa del

problema, manejo de conflicto, ganar poder e influencia, por lo que se determina que las diez habilidades solo nueve poseen los emprendedores de la zona rural del cantón de Esmeraldas.

Ante lo expuesto, con los resultados planteados donde se puede constatar que los directivos cuentan con liderazgo, al mismo tiempo con herramientas para resolver problemas, en comparación con los procesos comunicativos afirman estar indecisos, por lo que se puede deducir que existen falencias al momento de establecer canales de comunicación. De igual forma, también cuentan con la habilidad de negociar en su mayoría, pero al tomar decisiones si carecen de herramientas y habilidades para enfrentar una resolución de conflictos, por lo tanto, según lo que afirma Tenorio (2019) estas habilidades pueden incluso ser observadas para diferenciar entre los atributos y la personalidad con la que cuentan los individuos, por ello, la importancia de establecer formación en el personal de manera constante para que los mismo puedan ser actualizados en materia de conocimientos administrativos que favorezcan las metas trazadas.

Dentro del conjunto de habilidades de las que se mencionan en el trabajo investigativo de Tenorio (2019) se encuentra el liderazgo, característica primordial en el desarrollo de cualquier puesto de alto mando, ser líder implica un sinfín de elementos, entre los que se pueden mencionar: asignación y supervisión de tareas, crear un ambiente agradable en el equipo, promover el talento y capacidades del personal a cargo. En comparación con los resultados obtenidos en esta investigación, donde los directivos cuentan con habilidades diferentes, como dirigir en los cambios, bajo escenarios de estrés y delegar las actividades.

Es importante mencionar que el gerente debe ser capaz de verificar que las habilidades se cumplan, dicho argumento se puede fundamentar con los resultados arrojados en el trabajo de campo, en el que se establece que el 71% del personal directivo verifican que se logren las metas del equipo, estas metas son alcanzables gracias a que el 86% de los directivos consideran que siempre y casi siempre delegan funciones apropiadamente, lo que permite crear en los colaboradores un ambiente de compromiso, el 71% de los encuestados dicen estar enfocados y comprometidos, sin embargo el 14% de los participantes del estudio creen que necesitan mejorar en este aspecto tan importante. Pereda (2016) menciona que el personal tiene que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores a través de diferentes acciones, aunque en la realidad este tipo de acciones no se realicen a menudo.

En el estudio realizado también se establece que el 71% de los sujetos consideran que su capacidad de liderazgo es buena, el 29% consideran que casi siempre. Otra de las habilidades infaltable en el personal directivo es la capacidad de comunicación, Tenorio

(2019) explica que muchas de las dificultades que se pueden encontrar en una empresa se deben a la mala red de comunicación que existe, ya que comunicar implica muchas situaciones entre ellas el organizar y mejorar las relaciones de trabajo. De acuerdo al trabajo de campo cuando en la empresa sucede un problema el 57% de los sujetos evitan recalcar el problema y prefieren buscar a través del dialogo la solución más acertada.

Ante lo expuesto, se puede decir que la toma de decisiones asertiva es fundamental en todo proceso directivo, tanto así que, una de las formas de llamar a un gerente es decir que significa la persona que decide. En este proceso la responsabilidad completa recae en el gerente sin embargo esto no implica que él solo debe decidir. De acuerdo con la investigación realizada el 71% de los participantes no acuden a otras personas por apoyo para la toma de decisiones, ya que es importante conocer todos los puntos de vista y tener la mayor cantidad posibles de soluciones para que así se tenga la seguridad que las decisiones tomadas son realizadas en equipo con la participación cada uno de los colaboradores y personas involucradas en la empresa, dicha aseveración se puede constatar en los resultados del estudio que demuestran que 60% si permiten que las decisiones sean apoyadas por todos.

Capítulo V: CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación, se puede concluir en base a los objetivos planteados lo siguiente: Con relación al primer objetivo específico, se logró la identificación del perfil del directivo de la empresa DEPRODEMAR, donde cada uno de los miembros presentan características particulares, en su mayoría son trabajadores que falta por terminar el nivel superior, o han culminado la secundaria, solo un rango menor a han culminado sus estudios universitarios.

Como se pudo evidenciar, la mayoría de los directivos de la empresa si valoran el liderazgo, al momento de resolver problemas, la mayoría de los directivos si puedan dar respuestas oportunas a los problemas que se presenten. En cuanto a la comunicación desarrollada, se evidencia que la mayoría de ellos necesita trabajar en su fortalecimiento y mejora de la comunicación en la organización, ya que sólo un grupo minoritario si cuenta con ello. Desde esta óptica, la mayoría de los directivos son capaces de llegar a acuerdos en diferentes circunstancias, pero necesitan fortalecer esta característica para mejorar y poderla identificar de mejor manera, ellos consideran que necesitan mejorar sus condiciones y dejar de lado situaciones que puedan afectar a la toma de decisiones.

Es importante mencionar, que las diez habilidades estudiadas las aplican en la empresa DEPRODEMAR; desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, solución creativa de problemas, la comunicación de apoyo el ganar poder e influencia, motivación de los empleados, manejo de conflictos, facultamiento, delegación y formación de equipos para liderar cambios positivos. De las habilidades presentadas, se puede indicar que entre las más relevantes están estas 6: Solución creativa problemas, ganar poder e influencia, motivación de los empleados, manejo de conflictos, liderar el cambio positivo, aun cuando las mismas se encuentran identificadas en unos directivos más que en otros, pero esto no significa que el resto no las posea, sino que tienen aspectos que deben ser mejorados.

Capítulo VI: RECOMENDACIONES

Es relevante destacar que una formación profesional brinda las herramientas y los recursos necesarios para el desarrollo de habilidades y destrezas en la realización de actividades en el mundo empresarial facilitando el liderazgo que necesitan los directivos. Por lo tanto, deben trabajara en la culminación de sus estudios superiores.

Mejoramiento de cada miembro de la empresa, a través de capacitaciones de manera permanente, que les permitan desarrollar sus destrezas dentro de la organización, impulsando a la organización hacia un mercado competitivo a nivel nacional y/o internacional.

Desarrollo de capacitaciones que permitan fortalecer y mejorar aquellas habilidades directivas que obtuvieron resultados más bajos.

Impulsar a cada miembro de la empresa DEPRODEMAR, para ofrecer su talento, su creatividad y habilidad, de una manera segura y confiable, recibiendo un apoyo adecuado, además del excelente trabajo desarrollado por el liderazgo dentro del grupo, esto permitirá fomentar la autoestima y sentirse cada día mejor como miembro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ta. ed.). Editorial Episteme. https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g._arias._el_proyecto_de_inv

Asamblea Nacional Constituyente (2008, octubre 20). Constitución de la República del Ecuador. Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449. Última modificación: 13-jul-2011. Estado: Vigente. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Asamblea Nacional Constituyente (2011, mayo 10). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Ley 0. Registro Oficial 444. Última modificación: 23-oct-2018. Estado: Reformado. https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a

Aroca, M (2014). *Las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado Gamos*. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8056/1/182%20o.e..pdf

Ahumada, E., & Perusquia, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Revista científica Contaduría y administración*, *61*(1), 127-158. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186104220160001000127

Benítez, K. (2019). *Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias urbanas del Cantón Esmeraldas*. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas]. Repositorio Institucional PUCESE. https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1886/1/BEN%c3%8dTEZ%20%20BAQUERIZO%20KATHERINE%20SHAMIRA.pdf

Decenzo, C., Robbins, S., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. (8va. ed). Pearson Educación de México, S.A.

https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter

Farías, E. (2020). *Análisis de las habilidades directivas en emprendedoras de la asociación frente de mujeres de esmeraldas, para Esmeraldas*. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas]. Repositorio PUCESE. https://1library.co/document/y907wmjy-carrera-de-administracion-de-empresas.html

García, F., Boom, E. & Molina, S. (2017). Habilidades del Gerente en organizaciones del sector palmicultor en el Departamento del César – Colombia. Revista Científica Visión del Futuro, 21(2), 1-21. https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf

Guarnizo, W (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed). McGRAW-HILL. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Huerta. J. y Rodríguez. G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Huerta,%20J.%3B%20%20Rodr%C3%ADguez,%20G.%20(2006).pdf

López, A. (2010). *Manejo de conflictos: el arma del gerente integral*. [Tesis de Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UNIMILITAR. https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/3693

Llave, A & Ccallo, D. (2019). *Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar – Cusco, 2018.* [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio UTP.

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2265/Susan%20Llave_Dina%20Ccallo_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowedy

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. ed). McGraw-Hill. http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf

Malvarez, A., Crispin, D., & Espinosa, C. (2020). Matriz de análisis competencial, herramienta para el desarrollo de habilidades directivas. *Revista científica visionario digital*, *4*(3), 32-47. https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/1271

Mancheno, M., & Villalba, R. (2016). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. *Revista cientifica Publicando, 3*(9), 620-637.

https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/386

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. MAGAP. (1960). Instituto Nacional de Pesca celebra 55 años, con varios logros. https://www.agricultura.gob.ec/instituto-nacional-de-pesca-celebra-55-anos-con-varios-logros/

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Revista científica pensamiento y gestión*, *1*(38), 119-146. https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703/7213

Pacheco, F., & Bombón, D. (2020). Identificación de habilidades gerenciales para el Marketing en empresarios de la Zona de Planificación 3 – Ecuador. *Revista cientifica Boletín de Coyuntura*, *1*(25), 20-26. https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/918

Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista científica Investigación Administrativa, 50*(1), 1-23. https://www.researchgate.net/publication/348220597_Habilidades_directivas_y_clima_organizacional_en_pequenas_y_medianas_empresas

Pereda, F (2016) *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba.* [Tesis Doctoral, Universidad de Córdova]. Repositorio Institucional UCO. https://1library.co/document/yrkopwjz-analisis-habilidades-directivas-estudio-aplicado-publico-provincia-cordoba.html

Pereda, F., López, T., & González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista científica española de Ciencia Política, 1*(46), 199-230. https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/53004

Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios, 11*(17), 23-29.

http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf

Sánchez, J. (2015). Emprendedor, definición y actuaciones técnicas. Economipedia. Consultado el 1 de septiembre de 2021. https://economipedia.com/definiciones/emprendedor.html

Serrano, H., Cárdenas, J., Vinueza, M., & Robles, R. (2015). Impacto de Covey, Riso y Sanborn en habilidades gerenciales. *Revista Científica Podium, 1*(28), 127–143. https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/48

Tenorio, M. (2019). *Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias rurales del Cantón Esmeraldas.* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas]. Repositorio Institucional PUCESE. https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1887/1/TENORIO%20PONCE%20MAR%c3%8dA%20BEL%c3%89N.pdf

Villarreal, J. & Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Revista de Estudios Generales, 24*(109), 87-103. https://www.redalyc.org/pdf/212/21211518004.pdf

Whetten, D & Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. (6ta. ed). Prentice Hall. https://docer.com.ar/doc/5n8cc5

Whetten, D & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (8va. ed).

PEARSON EDUCACIÓN. https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

ANEXOS 1: Encuesta dirigida a Directivos de la Empresa Deprodemar

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre el perfil y las características de los directivos de la empresa DEPRODEMAR

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.

Gracias por su Atención

PERFIL DEL DIRECTIVO

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 CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO:

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

ESCALA DE VALORACIÓN

Probablemente sí	4
Indeciso	3
Probablemente no	2
Definitivamente no	1

Preguntas	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
¿Cómo valora su liderazgo?					
¿Qué tan ágil es para resolver problemas?					
¿Cómo mide su comunicación con sus trabajadores?					
¿Cómo valora su negociación?					
¿Considera importante la resiliencia ante la toma de decisiones?					

5 TEST: Fue considerado de la tesis de Benítez y Tenorio (2019) el mismo que ya fue validado por tres expertos.

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.						

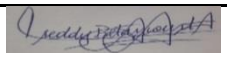
Cuando ocupó un puesto directivo que debe liderar el cambio:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Sé cómo hacer que las personas se comprometan con mi visión de un cambio positivo.						

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		

ASPECTOS GENERALES	**SI**	**NO**	**OBSERVACIONES**
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	X		

VALIDEZ			
APLICABLE:	X	**NO APLICABLE:**	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

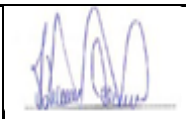
Validado por:	FREDDY BETANCOURT AGUILAR
C.I:	0801786245

Firma:	
Fecha:	16/06/2021

ÍTEM	**CRITERIOS A EVALUAR**										**OBSERVACIONES**
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		

ASPECTOS GENERALES	**SI**	**NO**	**OBSERVACI**
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	X		

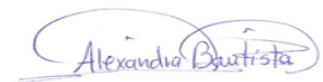
V			
APLICABLE:	X	**NO APLICABLE:**	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			
Validado por:	Johanna Gabriela Cisneros Palacios		
C.I:	1002559084		

Firma:	
Fecha:	18/06/2021

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		

ASPECTOS GENERALES	**SI**	**NO**	**OBSERVACI**
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	X		

V			
APLICABLE:	X	**NO APLICABLE:**	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	Alexandra Bautista Segovia
C.I:	1714407838
Firma:	
Fecha:	15/07/2021