



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EMPRENDEDORES
DE LAS PARROQUIAS RURALES DEL CANTÓN ESMERALDAS**

**PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERA
COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

EMPRENDIMIENTO

AUTORA:

TENORIO PONCE MARÍA BELÉN

ASESORA:

MGT. HOLGUÍN ALVARADO GLORIA

ESMERALDAS, 2019

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

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

LECTOR 1

PhD. Yulien Herrera Díaz

LECTOR 2

Mgt. Ramón Ángulo Cuellar

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Gloria Holguín Alvarado

DIRECTOR DE ESCUELA

Mgt. Alexandra Bautista Segovia

Esmeraldas, 2019

AUTORÍA

Yo, María Belén Tenorio Ponce portadora con la cédula de identidad 080376897-7, declaró que el presente trabajo de mi propia autoría, es de exclusiva responsabilidad respetando las distintas fuentes bibliográficas que se utilizaron, encontrándose sus respectivas citas pertinentes|

Es por ello que, el contenido de esta investigación es de única responsabilidad legal y académica de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeralda y del autor.

María Belén Tenorio Ponce

CI. 080376897-7

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios por a verme dado sabiduría y fortaleza para alcanzar este logro tan anhelado de mi vida, a mis padres por a verme dado el apoyo incondicional, por su sacrificio a lo largos de estos años, consejos a diario, comprensión, y por inculcarme el sentido de la responsabilidad y de la lucha diaria para alcanzar este gran sueño

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas y docentes que contribuyeron con mi formación académica a quienes les debo mi gratitud. A mis lectores Mgt. Yulien Herrera Díaz, Mgt. Ramón Angulo Cuellar por su guía y paciencia que tuvieron el transcurso de esta etapa. Y de manera especial a mi asesora Mgt. Gloria Holguín Alvarado por a ver sido mi guía a lo largo de desarrollo de mi tesis de grado, quien, con su ayuda, compromiso, responsabilidad y dedicación entendió y atendió a lo largo de esta investigación.

Agradezco a todos por a ver aportado con su granito de arena en este largo camino.
¡BENDICIONES!

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo de investigación a Dios por darme la fortaleza para poder seguir cuando sentía que decaía. A mis padres, David Tenorio Gonzabay y Paquita Ponce Cedeño, quienes han sido parte fundamental de mi crecimiento personal, y profesional, y han sido los que me han motivado día tras día para perseguir mis metas más anhelada.

A mi hermana Jessica Tenorio Ponce, a mi abuelita Querida Cedeño Cedeño y a mi novio, por el apoyo incondicional que siempre me brindaron en el transcurso de esta etapa.

A cada una de las personas que confiaron en mí, y que contribuyeron de una u otra forma para que yo alcance unas de mis metas.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo, analizar que habilidades directivas esenciales poseen los emprendedores de las parroquias rurales del cantón de Esmeraldas. La metodología aplicada fue cuantitativa, cualitativa con alcance descriptivo, de campo y de carácter explicativo con la finalidad de caracterizar al emprendedor, emprendimiento e interpretar las habilidades directivas señaladas en el marco teórico, a través de los métodos deductivo, lógico-empírico y sintético- analítico, que permitió llegar de las habilidades citadas por Whetten y Cameron (2011) a las habilidades que poseen la persona emprendedora. Las técnicas para recabar la información fueron la encuesta y el test aplicada los emprendedores de las parroquias rurales que son: Tabiazo, Tachina, Vuelta Larga, Camarones, Chinca, Carlos Concha, Majúa y San Mateo. La encuesta estructurada por preguntas de opciones múltiples y el test tomado del libro de Whetten y Cameron (2011) “Habilidades Directivas”. Entre los resultados más relevantes se obtuvo, que los emprendimientos de las parroquias rurales son unipersonales que llevan entre 1 a 3 años de funcionamiento, la mayor parte de estos negocios son liderados por mujeres, concentrado en los rangos de edades de 21 a 30 años, y teniendo un bajo nivel de escolaridad de primaria incompleta. De las 10 habilidades directivas consultadas las tres principales son: solución creativa del problema, manejo de conflicto, ganar poder e influencia. Se concluye que de las diez habilidades solo nueve poseen los emprendedores de la zona rural del cantón de Esmeraldas.

Palabras Claves: Habilidades directivas, emprendedor, emprendimiento y parroquias.

ABSTRACT

The aim of the following research work is to analyze what essential managerial skills are possessed by the entrepreneurs of the rural parishes of the canton of Esmeraldas. The applied methodology was quantitative, qualitative with descriptive, field and explanatory scope in order to characterize the entrepreneur, entrepreneurship and interpret the managerial skills indicated in the theoretical framework, through deductive, logical-empirical and synthetic methods. analytical, that allowed to arrive from the skills cited by Whetten and Cameron to the skills that the entrepreneur possesses. The techniques to gather the information were the survey and the applied test entrepreneurs of the rural parishes that are: Tabiázo, Tachina, Vuelta Larga, Camarones, Chinca, Carlos Concha, Majúa and San Mateo. The survey structured by multiple choice question and the test taken from the book by Whetten and Cameron (2011) "Management Skills". Among the most relevant results was that the rural parish enterprises are one-person that have been operating for 1 to 3 years, most of these businesses are led by women, concentrated in the age ranges of 21 to 30 years, and having a low level of incomplete primary schooling. Of the 10 managerial skills consulted the three main ones are: creative problem solution, conflict management, gaining power and influence. It is concluded that of the ten skills, only nine have the entrepreneurs of the rural area of the canton of Esmeraldas.

Keywords:

Managerial skills, entrepreneur, entrepreneurship, parishes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN EJECUTIVO	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del Tema.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Justificación.....	4
OBJETIVOS	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
Bases teórico-científicas.....	6
Antecedentes.....	12
Marco Legal.....	15
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS	18
Tipo de estudio.....	18
Investigación descriptiva.....	18
Investigación de campo.....	18
Investigación explicativa.....	18
Investigación mixta.....	19
Población y Muestra.....	25
Métodos.....	26
Técnicas e instrumentos.....	26
Encuesta.....	26
Test.....	27
Análisis de datos.....	27
CAPÍTULO III: RESULTADOS	28
Perfil Del Emprendedor.....	28
Caracterización Del Emprendimiento.....	32
Habilidades Directivas En Emprendedores.....	35
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	38
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	41
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	42

REFERENCIAS	43
ANEXOS	46
Anexo 1: Encuesta dirigida a los emprendedores	46
Anexo 2: Test dirigidos a los emprendedores.....	48
Anexo 3: Validación de Instrumento (Encuesta)	51
Anexo 4: Validación de Instrumento (Test)	54
Anexo 5: Ponderación de las habilidades directivas	57
Anexo 6: Base de datos en Excel	59
Anexo 7: Fotografías de visita de campo	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sexo.....	28
Figura 2. Edad	29
Figura 3. Formación Académica.....	30
Figura 4. Características De La Persona Emprendedora	31
Figura 5. Tipo de Emprendimiento-Tipo de Actividad.....	32
Figura 6. Número integrantes-tipo actividad económica	33
Figura 7. Número integrantes-tiempo emprendimiento	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las habilidades directivas esenciales	7
Tabla 2. Operacionalización de las variables	20
Tabla 3. Escala de Likert.....	27
Tabla 4. Escala de Likert 2.....	27
Tabla 5. Ponderacion de habilidades Directivas en Emprendedores	57

INTRODUCCIÓN

Presentación del Tema

Las habilidades directivas ayudan al ser humano a crear una actitud crítica en la profesión que ejerce, estas se practican en organizaciones de sector privado y público, por lo tanto, el desempeño del empresario debe manejarse a través de desarrollar, entender y aplicar las diferentes clases de habilidades entre estas, personales, interpersonales y grupales.

Pereda , Guzman y Gonzalez (2014) destacan que a comienzos del siglo XXI el desarrollo de las habilidades en cualquier trabajo o actividad económica se ha convertido en un requisito cada vez más significativo para las empresas u organizaciones.

Es muy significativo que un gerente desarrolle sus habilidades y competencias permitiéndole mejorar el clima organizacional porque influye en el comportamiento y en el desempeño laboral de las diferentes áreas de la empresa. Estas habilidades hacen que ellos puedan administrar una organización obteniendo beneficios económicos (Aburto y Valencia, 2011). Por lo tanto, los emprendedores ecuatorianos no solo deberían tener ideas innovadoras y creativas que impulsen un negocio al éxito, sino tener la disposición de desarrollar competencias y habilidades directivas, que estas se vean reflejadas en el liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflicto, entre otras.

Las habilidades directivas les facilitarán a los emprendedores esmeraldeños incrementar su competitividad y convertirse en un líder con su equipo de trabajo. Estas permitirán mejorar la interacción entre clientes internos y externos, proveedores y competencia, logrando el éxito empresarial.

En el estudio de Caracterización de los Emprendimientos en la Provincia de Esmeraldas de Benites (2017) menciona que los emprendimientos son liderados por mujeres que tienen bajo nivel de formación académica, y que en su gran mayoría son emprendimientos de subsistencia dedicados al comercio y servicio. De tal forma, que los directivos deben poseer habilidades con el fin de crear ventaja competitiva capaz de dirigir los procesos de mejora empresarial, siendo emprendedores innovadores y creativos con sus emprendimientos, llegando a obtener un posicionamiento en el mercado y en la mente de sus consumidores.

Los emprendedores deberían poseer estas habilidades como lo señala el libro de Desarrollo de Habilidades Directivas (Whetten y Cameron, 2011):

Desarrollo del autoconocimiento, Manejo de Estrés Personal, Solución Analítica y creativa de problemas, Comunicación de apoyo, Ganar poder e influencia, Motivación a los demás, Manejo de conflicto, Facultamiento y delegación de tarea, Formación de equipo efectivo, Liderar cambio positivo (p.19).

Por ende, sería necesario que los emprendedores desarrollen cada una de estas habilidades para que puedan enfrentarse al mundo empresarial, sin ningún problema.

Planteamiento del problema

Las habilidades directivas son importantes para el entorno empresarial y personal, muchas veces estas destrezas se van desarrollando con la práctica, permitiendo cumplir con los objetivos y metas de la organización, logrando que sus actividades sean más eficientes tanto para directivos como para trabajadores. Actualmente los emprendedores, pueden estar haciendo uso de un puesto directivo en que se ven involucrado en aplicar ciertas habilidades, para el manejo de su actividad económica. A través de revisiones bibliográficas se encontraron estudios referentes a las habilidades directivas, pero concretamente de emprendedores de la provincia de Esmeraldas no se ha realizado divulgaciones científicas. En este caso, si adquirieron las habilidades directivas por medio de formación académica o simplemente las desarrollaron en su campo laboral.

Actualmente, se desconocía cuáles son las habilidades que poseen los emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas, se ha estudiado muy poco acerca del emprendedor de esta zona y no existe divulgaciones científicas sobre que habilidades poseen estos directivos.

Es por esta razón, que se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué habilidades directivas esenciales poseen los emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas?

Justificación

Las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas, merece especial atención, porque las personas que lideran los emprendimientos carecen de formación académica al encontrarse retiradas de la ciudad, y al conocer qué tipo de habilidades deben poseer para estar frente a una actividad económica, se puede detectar como esta su administración.

A través de este estudio se verificó que habilidades posee los emprendedores y de qué manera las aplican en su negocio, los resultados serán útiles para nuevos y actuales emprendedores, incluyendo graduados de la PUCESE, para que puedan optar por las diferentes habilidades personales, interpersonales, grupales, y así, mejorar su entorno empresarial.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas junto a su Unidad de Emprendimientos se nutrirá de esta investigación, haciendo uso de los resultados para mejorar las estrategias de emprendimiento y para futuras investigaciones. Además, las entidades públicas o privadas que trabajan con emprendimientos se beneficiarán en obtener una base de datos actualizada.

OBJETIVOS

Objetivo general

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

Objetivos específicos

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

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Bases teórico-científicas

Knapp (como se citó en Díaz, 1999) señala que una Habilidad es la capacidad, obtenida por aprendizaje, para crear resultados previstos con el máximo de acierto y, el mínimo de coste en tiempo. Por otro lado, Madrigal (2009) indica que 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 persona para direccionar cualquier actividad o tarea encomendada.

Referente a dirección, Luna (2014) señala que es aquel elemento de la administración que ayuda ejecutar varias actividades que son planeadas por un directivo. Mientras que Madrigal (2009) indica que es una función vital de la organización, es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Por lo tanto, se define que dirección es una serie de actividades que utilizan los líderes de las empresas con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

Para Pérez (2015) la habilidad directiva es el conjunto de capacidades y entendimiento que las personas debe lograr para cumplir con la labor de liderazgo dentro de una empresa. Por otro lado, Becerra (2018) menciona que es el dominio cognitivo y la experiencia que permite realizar diferentes trabajos con la ayuda de varias metodologías y técnicas para que las personas estén en busca del éxito de la institución.

Según Whetten y Cameron (2011) indican que las habilidades directivas consisten en un conjunto de actividades que son identificadas, y estas conducen a ciertos resultados para la organización. Por lo tanto, las habilidades directivas son un conjunto de capacidades que desarrollan los líderes de las empresas para realizar las actividades administrativas, permitiéndoles ser competitivos y eficientes en el ámbito emprendedor.

Los autores Whetten y Cameron (2011) en el libro de “Desarrollo de Habilidades Directivas” sustentan ciertas características de las habilidades: Conductuales, controlables, interrelacionadas y contradictorias.

Habilidades directivas son conductuales se basa en ciertas acciones que los individuos tienen y los lleva a un resultado final de su comportamiento. Son controlables, es decir se encuentran bajo el control de las personas.

Por lo tanto, estas destrezas pueden ir involucrado a otros individuos que tienen conocimiento, pero son conductas que la gente puede ir controlando.

También se encuentran las habilidades directivas se pueden desarrollar, de tal manera, que las personas pueden ir desplegando ciertas destrezas con la experiencia y la práctica para así ser mejor que la competencia.

Habilidades directivas están interrelacionadas, porque esta destreza ayudará a los directivos a tener una buena relación con sus empleados, entre estas, tener una comunicación eficaz, facultamiento, autoconocimiento etc.

Y por último las habilidades directivas contradictorias, muchos directivos no hace uso de ciertas destrezas como son el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, lo que va a generar un clima organizacional no eficiente para la empresa (Whetten y Cameron, 2011).

El desempeño de las habilidades se va mejorando con la práctica o las experiencias de las personas, estas destrezas, no solo las pueden desarrollar directivos que ocupen cargos administrativos o puesto gerenciales, sino individuos que quieren mejorar en el transcurso de su vida y también para aquellas que quieran tener una buena relación con las demás personas.

Según Whetten y Cameron (2011) concretaron las diez habilidades esenciales que un administrador debe poseer estas son:

Tabla 1.
Clasificación de las habilidades directivas esenciales

Habilidades Personales	Habilidades Interpersonales	Habilidades Grupales
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento. • Manejo de estrés personal • Solución analítica y creativa de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflicto • Motivación de los empleados • Comunicación de apoyo • Ganar poder e influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de equipos efectivos • Liderar el cambio positivo • Facultamiento y delegación

Fuente: Elaboración Propia.

Cada grupo de las habilidades directivas son importantes para los directivos de cualquier tipo de empresa tanto privado como pública, porque alcanza un mejor desenvolvimiento. Es necesario que se entienda, y se desarrolle cada una de estas habilidades que continuación se detallan:

La **Habilidades Personales**, están enfocada a la parte personal del directivo, en su manera de pensar, en cómo se enfrenta a situaciones complejas. Un directivo que desarrolle esta habilidad correctamente hará que su empresa marche de buena manera, es decir, que sea productiva. En este grupo están: Desarrollo del Autoconocimiento, Manejo del Estrés Personal, Solución Analítica y Creativa de Problema.

De acuerdo, a los autores Whetten y Cameron (2011) el **desarrollo del autoconocimiento** se basa en que un directivo tiene que lograr el dominio de él mismo, de tal manera no es conveniente, mientras que el manejo de uno mismo depende ante todo del autoconocimiento.

Manejo del estrés personal es la incapacidad de poder manejar todas las actividades siendo unos de sus factores la carga laboral, la desmotivación, rutina entre otros. Para evitar este tipo de inconveniente es necesario que la persona establezca un tiempo para cada actividad.

La solución analítica y creativa de problemas es una de las habilidades que hoy en día se ha vuelto indispensable en nuestro vivir diario, por lo general, el trabajo que debe hacer un directivo es dar una solución al problema en que se encuentre la empresa u organización.

Robbins y Decenzo (2002) indican que las Habilidades Interpersonales abarca la disposición para entender, enseñar y motivar a las demás personas, así como para laborar con ellos sea en forma individual o en grupal. Por lo tanto, son destrezas que permiten relacionarse mejor con las personas (Gallegos, 2011).

En este grupo están: Manejo de Conflicto, Motivación de los Empleados, Comunicación de Apoyo y Ganar Poder e Influencia.

El manejo de conflicto, es una habilidad principal que debe tener todo directivo, especialmente en cualquier departamento que vaya a desempeñarse, por ende, es importante que un directivo tenga la capacidad de analizar problemas, y capacidad de escuchar, para lograr entender lo que sucede en su entorno y evitar problema en el ámbito laboral.

La motivación de los empleados, se basa en que los directivos deben ir motivando a sus empleado día a día, de tal manera que ellos se sientan a gusto de realizar su trabajo, y así puedan eliminar los conflictos que puedan inhibir la motivación de ellos (Robbins y Decenzo, 2002).

La comunicación de apoyo ayuda a las personas de manera precisa, concreta y honesta, principalmente en momentos difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales, busca fomentar una relación positiva entre los comunicadores (Whetten y Cameron, 2011); por lo tanto, es importante que los directivos desarrollen esta habilidad para poder comunicarse de manera eficaz con los demás.

Ganar poder e influencia es el potencial que va influir en el comportamiento de las personas, en el que se ve involucradas las actitudes y valores. Según Whetten y Cameron (2011) indican un directivo debe crear una base de dominio con los trabajadores para que operen de la mejor manera y puedan alcanzar con los objetivos. De tal manera el poder sin influencia no es conveniente.

Habilidades Grupales, éstas destrezas sirven para delegar, y hacer cambios positivos en una empresa u organización, y lograr que se trabaje en equipo con las demás personas. Por lo tanto, son habilidades para formar trabajos en grupo y que influyan en el cumplimiento de los objetivos (Gallegos, 2011). En este grupo están: formación de equipos efectivos, liderar el cambio positivo, facultamiento y delegación.

Ramirez (2018) respecto a **formación de equipos efectivos**, señala que el líder está al servicio de la empresa para formar equipos efectivos, es por esta razón que un líder debe tener en cuenta el esfuerzo del equipo. De tal manera, es importante que en las organizaciones se dé el trabajo en equipo por lo que se da la creación de varias ideas y pueden intercambiar experiencias de las personas y así puedan obtener resultado beneficioso para la empresa u organización.

Liderar el cambio positivo se relaciona con el liderazgo, es una habilidad indispensable que debe poseer un directivo de una organización, se debe iniciar cambio positivo tanto para la empresa como para sus trabajadores. Madrigal (2009) afirma que establecer una dirección es el proceso que tiene que ejecutar un líder para influir en los demás para la creación de un trabajo unido y eficaz.

Liderar con éxito el cambio implica un grupo de habilidades complejas y difíciles de dominar, es por esto, que no solo requiere de la ayuda de un directivo, sino en conjunto de toda la empresa u organización (Whetten y Cameron, 2011).

Se entiende como **facultamiento y delegación** aquella libertad que se les da a las personas para que puedan realizar con éxito cualquier actividad que se proponga. Los directivos deben animar a sus trabajadores que hagan sus actividades de forma deseable y no porque exista un sistema de recompensa, las organizaciones son más eficientes cuando hay una fuerza laboral con facultamiento (Whetten y Cameron, 2011).

El emprendimiento juega un papel significativo en la economía del Ecuador, porque trata de contribuir de manera significativa en la creación de empresa, crecimiento y desarrollo de la humanidad (Holguín, 2013).

Kuratko y Morris (como se citó en Parra, Guerrero y López, 2017) señalan que el emprendimiento es un proceso dinámico de visión, de transformación y creación, el cual las personas que decidan emprender deben tener pasión en lo que vayan a realizar, y así puedan procrear e implementar nuevas ideas y soluciones creativas. De acuerdo a la razón social del emprendimiento existen emprendimientos asociativos y cooperativas:

Los emprendimientos asociativos son aquellos que lo diferencian de los demás, porque pretende de serie de características como: cooperan trabajo, son los propietarios del emprendimiento, y son los que toman las decisiones. Para la realización de determinada función se dedican: primaria (producción), y secundaria (comercialización, agroindustrias, etc.) (Rodríguez, 2002).

Según Fernández (2006) el emprendimiento de la cooperativa lo define como la economía social y solidaria que hace referencia a la relación que hay entre productores y consumidores donde la producción debe ser de manera asociativa.

Para Hidalgo (2014) indica que un **emprendedor** es aquella persona que empieza una nueva función, ya sea económica, social, política, etc.

Drucker (como se citó en Benítez, 2017) indica que el emprendedor es una persona que identifica alguna oportunidad y demuestra sus habilidades para definir y alcanzar objetivos. De tal manera, que el emprendedor es una persona que tiene una idea de negocio que percibe la oportunidad que le ofrece el mercado, organizando y asignando los recursos para su funcionamiento y progreso.

Los emprendedores son quienes cristalizan una nueva idea en una empresa, por ende, es fundamental que tenga un espíritu emprendedor para que se motiven en su carrera empresarial. El conocer al emprendedor va a permitir saber cuáles son los motivos que lo llevo a emprender y a identificar cuáles son sus fortalezas para la ejecución de su idea de negocio (Hidalgo, 2014).

Una de las características que distingue a un emprendedor de un gerente, es que el emprendedor acepta riesgo, esta presto a invertir sus recursos en la creación de la idea, es por esto que debe tener claro la visión de lo que va hacer y al riesgo que se va enfrentar (Hidalgo, 2014).

Cabe mencionar que para tener un perfil de emprendedor se pretende de serie de características que lo diferencian a determinada persona o entidad de las demás, que son: autonomía y confianza en sí mismos, actitud innovadora, orientación a la organización y planificación, inclinación al establecimiento de alianzas estratégicas, perseverancia. (Arismendi, Guarín, Mosquera, 2015, p.21)

El emprendedor debe desarrollar actitudes como, la disposición de seguir adelante, afrontar problemas, tenacidad, el liderazgo, imaginación, innovación y la capacidad de convencimiento, es muy importante que él pueda convencer a sus clientes de que su producto o servicio es bueno (Bezerra y Sánchez, 2015).

Por ende, es importante que un emprendedor desarrolle habilidades ya mencionadas para que puedan contribuir con su emprendimiento.

Antecedentes

Para el análisis de las habilidades directivas en las parroquias rurales del cantón Esmeraldas, se consideró los siguientes estudios previos que darán a conocer su objetivo, metodología y conclusiones.

En el artículo **“Caracterización de los emprendimientos en la provincia de Esmeraldas”** de Benites (2017) se analizó las características de desarrollo de los emprendimientos de la provincia de Esmeraldas en los periodos comprendido entre septiembre 2015 y septiembre 2016.

Para la elaboración de este estudio se aplicó la herramienta metodológica de desarrollo emprendedor del Banco Interamericano, se seleccionó a una población de 1360 emprendimientos nacientes de la provincia de Esmeraldas según el censo económico de 2013, lo cual la muestra seleccionada fue de 300 emprendedores y emprendedoras habitantes de la provincia de Esmeraldas, pertenecientes a las cinco etapas del proceso emprendedor, que son: la idea de negocio, la pre-incubación, el lanzamiento, el crecimiento y la consolidación, para el cálculo de la encuesta se realizó la fórmula probabilística, entre los criterios de selección de participantes estuvieron, emprendedores de sexo masculino y femenino, emprendedores con capacidad de contratar y emprendimientos urbanos para población finita. (Benites, 2017, p.4)

Se concluyó en este estudio que 3 de cada 4 emprendimientos de la zona urbana son emprendimientos por necesidad o subsistencia, liderados en su mayoría por mujeres, que tienen un nivel de educativo medio-bajo, que se concentra en la formación básica escolar (Benitez,2017).

Whetten y Cameron, (2011) describen en su libro **“Desarrollo de Habilidades Directivas” diez habilidades esenciales que deben poseer todo directivo:**

Se indentificó las habilidades y las competencias que separan a los individuos extraordinariamente eficaces del resto de las personas. Se calificó a 402 persona como directivos altamente eficaces en sus propias organizaciones.

Por otro lado, se entrevistó a los individuos para determinar cuales son los atributos que se asocian con la eficacia administrativa, este análisis produjo alrededor de 60 características, los resultados demostraron que los directivos más competentes tienden a progresar más cuando participan en ejercicios de desarrollo de habilidades directiva. Mediante entrevistas a directivos, test, se visualizaron cuales de las diez habilidades que describe el libro Whetten y Cameron desarrollaron los directivos. (Whetten y Cameron, 2011, p.8)

En el estudio **“Habilidades Gerenciales Caso: La gran industria de Quito”** de Jarrin (2015) tuvo como objetivo identificar las habilidades gerenciales de la gran industria manufacturera de Quito. Considerando que:

Las habilidades de los gerentes competitivos que son habilidades de motivación y valores, habilidades interpersonales, emocionales y analíticas, y además se llevó a cabo un estudio descriptivo para establecer el impacto de las habilidades de los gerente, donde se construyó un modelo estadístico de regresión múltiple (p.66).

Por otra parte, se determinó una muestra de 86 industrias manufactureras de la ciudad de Quito, con el objetivo de evidenciar las habilidades de sus líderes por formación académica de primero, segundo y tercer nivel gerencial. Se aplicó un enfoque cuantitativo la recopilación de datos se realizó a través de la encuesta donde se formularon por 80 preguntas escritas.

Se concluyó “que no necesariamente debe de ser un gerente joven quien lidere la industria manufacturera, más bien un gerente maduro capacitado con estudios de tercer y cuarto nivel” (Jarrin,2015,p.27).

Según Rojo y Arango (2015) en el estudio **“Impacto de las Habilidades Directivas en las Pymes del sector de servicios de la ciudad de Xalapa”** propuso dar a conocer las habilidades directivas a los empresarios dueños de las Pymes para que hagan uso de ellas y puedan alcanzar el éxito organizacional de sus empresas.

Utilizaron el método no probabilístico de cuotas, donde la muestra fue a 67 empresas enfocadas a los gerentes menores a 50 años de edad. Este estudio concluyó “que los distintos directivos no tienen el conocimiento suficiente a cerca de las habilidades directivas y por este motivo no podrán lograr los resultados esperados” (p.271).

Según Núñez (2017) en la tesis **“Las habilidades gerenciales y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa petróleos del Perú año 2016”**, tuvo como objetivo analizar tres habilidades de las cuales son motivación, negociación, y capacidad de diagnóstico este más en toma de decisiones.

Se utilizó la investigación no aplicada, la población estuvo conformada por 2307 trabajadores de la Empresa Petróleos del Perú, la técnica de recopilación de información fue la encuesta y la entrevista.

“Se concluyó que el liderazgo y motivación y capacidad de diagnóstico son habilidades directivas que influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de dicha empresa” (p.95).

En la tesis doctoral **“Análisis de las Habilidades Directivas estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”**.

Tiene como objetivo identificar las habilidades más valorado por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas. La metodología utilizada en este estudio es la cuantitativa, se aplicó un cuestionario de 27 ítems formulada en base a la escala de Likert. (Pereda, 2016, p.11)

Dando como conclusión que la habilidad más valorado por los empleados fue liderazgo la que alcanzo la mayor valoración, esto le permite al empleado público a tener una profesión satisfactorio en el entorno empresarial para que sea ágil y eficiente (Pereda, 2016).

Marco Legal

En esta 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 fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justa y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primero empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento” (p.19).

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).

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

Art. 3 del Código de Trabajo (2008) nos señala “Libertad de trabajo y contratación, el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga” (p.1).

“Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley” (Código del Trabajo, 2013. p.2).

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) (2010) en el Art 4 (literal a, b, e) y en el 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 el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente.
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria.
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y 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 transformación 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 mediana empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva (p.3).

Art.11. **Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento**. - El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010 p.6).

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

Art.10. **Capital de riesgo y organización mixtas** el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados participaran en la conformación de capitales de riesgo y de organizaciones mixtas de economía popular solidaria a través de mecanismo legales y financieros idóneos, privilegiando las organizaciones donde es o será miembro, asociado o socio en forma parcial, a favor de la y las comunidades en cuyos territorios tales emprendimientos se desarrollen (Economía Popular Solidaria, 2011, p.6).

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 (Economía Popular Solidaria, 2011, p.18).

Art. 75. **Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos** son personas o grupo de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicio en pequeña escala efectuadas por el trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares (Economía Popular Solidaria, 2011, p.19).

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de estudio

De acuerdo a las bibliografías consultadas, esta investigación se consideró de carácter descriptiva, de campo, y explicativo, así mismo utilizó elementos propios de la investigación cuantitativa y cualitativa, a continuación, se detalla cada uno de ellos.

Investigación descriptiva

Hernández et al., (2018) define que la investigación descriptiva busca determinar propiedades, características fundamentales de cualquier fenómeno que se estudie. Así mismo se implementó este método porque, permitió caracterizar al emprendedor y emprendimiento, haciendo referencia a sus habilidades.

Investigación de campo

Según Sabino (1999) consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde acontece los hechos, sin manipulación de las variables. De tal manera se obtuvo información por medio de visitas técnicas a los emprendimientos, en donde se aplicó los instrumentos para obtener datos reales acerca del tema.

Investigación explicativa

Toro y Parra (2006) están dirigidos a responder los motivos de los sucesos físicos o sociales, de tal manera se centra en explicar la causa por la que ocurre el fenómeno, y saber las condiciones en que se encuentra. Puesto que pretendió argumentar las habilidades señaladas en el marco teórico en relación a los resultados que se obtuvieron de los emprendedores.

Investigación mixta

Esta investigación será de carácter mixto; cuantitativa porque se contabilizó el número de emprendedores por género, rango de edades, formación académica, utilizando la encuesta, y también se estableció el número de emprendimientos liderados por asociaciones o cooperativas de producción, que están funcionando en las parroquias rurales, Camarones, Carlos Concha, Chinca, Majúa, San Mateo, Tabiazo, Tachina y Vuelta Larga del cantón Esmeraldas.

Por otro lado, se utilizó el método cualitativo a través de un test, que permitió interpretar las diferentes destrezas personales, interpersonales y grupales con el propósito de, que se conoció que habilidades posee la persona emprendedora.

Definición conceptual y operacionalización de las variables

Tabla 2.

Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Técnicas de Instrumentos
Emprendedor	“El emprendedor es una persona que demuestra competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos” Benítez (2017).	Diseño del estudio de análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas	Perfil del Emprendedor	Sexo	Número de hombres y mujeres	Encuesta
		Planteamiento de problema y justificación		Edad	Rango de edades	
		Diseño de objetivos		Formación Académica	Nivel Académico	
		Diseño del marco teórico			Nivel de actitud innovadora	
		Diseño de metodología		Características	Nivel de perseverancia	
		Diseño de encuestas y rediseño de test			Nivel de ambición.	
		Generación e interpretación de los resultados			Nivel confianza	
					Nivel de tolerancia al cambio	

Emprendimiento	<p>“Emprendimiento es un proceso dinámico de visión, cambio y creación, el cual debe ir acompañado de una alta dosis de pasión y energía, para crear e implementar nuevas ideas y soluciones creativas” Parra, Guerrero y López (2017).</p>	Características del Emprendimiento	Tiempo en funcionamiento del Emprendimiento	Número de años	Encuesta
			Actividad Económica	Tipo de actividades	
			Participantes	Número de integrantes	
			Constitución legal	Número de asociaciones constituido bajo la Economía Popular y Solidaria (EPS)	

Habilidades Directivas	Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización” Pérez (2013).	Habilidades Personales	Desarrollo del autoconocimiento	Nivel de autoevaluación (fortalezas y debilidades)	Test de desarrollo de habilidades directivas
			Manejo de Estrés Personal	Nivel de adaptabilidad	
			Solución Analítica y creativa de problemas	Nivel de prioridades de actividades	
				Nivel de búsqueda de alternativa	
				Nivel de uso de técnicas para resolver problemas	

	Comunicación de apoyo	Nivel de retroalimentación con el equipo de trabajo	
	Ganar poder e influencia	Nivel de actualización de habilidades y conocimiento	
		Nivel de esfuerzo para generar nuevas ideas	
Habilidades Interpersonales	Motivación a los demás	Capacidad de incentivar	Test de desarrollo de habilidades directivas
		Nivel de control en la discusión de conflicto	
	Manejo de conflicto	Nivel de importancia de inquietudes	
		Nivel identificación de alternativas de los conflictos	

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

Fuente: Elaboración Propia.

Población y Muestra

Para esta investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple según Vivanco (2005) señala que el muestreo aleatorio simple “Es un procedimiento de selección basado en la libre actuación el azar, este se puede usar con o sin reposición” (p.69). Así mismo se consideró una población finita de 110 emprendimientos proporcionadas por una base de datos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas (GADPE), Instituto de Control Poder del Mercado (SCPM) y en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (IEPS), entre ellos asociativos y cooperativas de producción, que en su mayoría mantiene actividades de alimentación, producción, agricultura y pesca. Se utilizó la fórmula para el cálculo de la muestra y se obtuvo un resultado de 86 encuesta y test

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

n= Tamaño de la muestra

N= Población (110)

Z= Nivel de confianza (1.95)

p= Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.5)

q= (1.p) = 0.5

E= Error de precisión

$$n = \frac{(1.96)^2 (110) (0,50) (0,50)}{(0,50)^2 (110 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{105,64}{0,2725 + 0,9604}$$

$$n = \frac{105,64}{1,2329}$$

$$n = 86$$

Métodos

Los métodos que se utilizaron en esta investigación son 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, a las habilidades que poseen los emprendedores 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, posee parcialmente y posee las habilidades, llegando a una ponderación empírica para deducir que habilidades poseen los emprendedores.

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

Técnicas e instrumentos

Se utilizaron varias técnicas e instrumentos que permitieron recolectar información de manera inmediata, los instrumentos fueron validados por docentes que tenían conocimiento acerca del tema de investigación. A continuación, se detallan las técnicas e instrumentos:

Encuesta

Las encuestas fue dirigida a los distintos emprendedores, se realizó un cuestionario, donde se definieron preguntas de opciones múltiple para categorizar a los emprendimientos de las parroquias rurales, con las variables (actividad económica, tiempo de funcionamiento, número de integrantes y constitución legal), además permitió identificar el perfil del emprendedor a través de su formación académica, sexo, edad, con preguntas de opciones múltiples, para medir el nivel de característica del emprendedor, se optó por utilizar la técnica de la escala de Likert que se refleja en la siguiente tabla **(VER ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPRENDEDORES).**

Tabla 3.
Escala de Likert

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

Fuente: Elaboración Propia.

Test

Por otra parte, está el instrumento de test tomado del libro de Whetten y Cameron del libro Desarrollo de habilidades directivas, donde se clasificó de acuerdo al nivel de contestación de los emprendedores. En él se analizó parámetros para medir si los emprendedores poseen las 10 habilidades directivas, de una escala del 1 al 6, donde 1 es completamente en desacuerdo y 6 completamente de acuerdo, como se puede observar en la tabla 4 (**VER ANEXO 2. TEST DIRIGIDOS A LOS EMPRENDEDORES**).

Tabla 4.
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 que se recopiló la información a través de los instrumentos que fueron validados por los expertos de la PUCESE: Roxana Benites, Maria Lourdes Solís, Ramón Ángulo. Se utilizó el programa estadístico SPSS para tabular toda la información recolectada y así obtener tabla y gráficos, para su posterior análisis. Además, se realizó el cruce de variables para precisar y especificar las características de los emprendimientos.

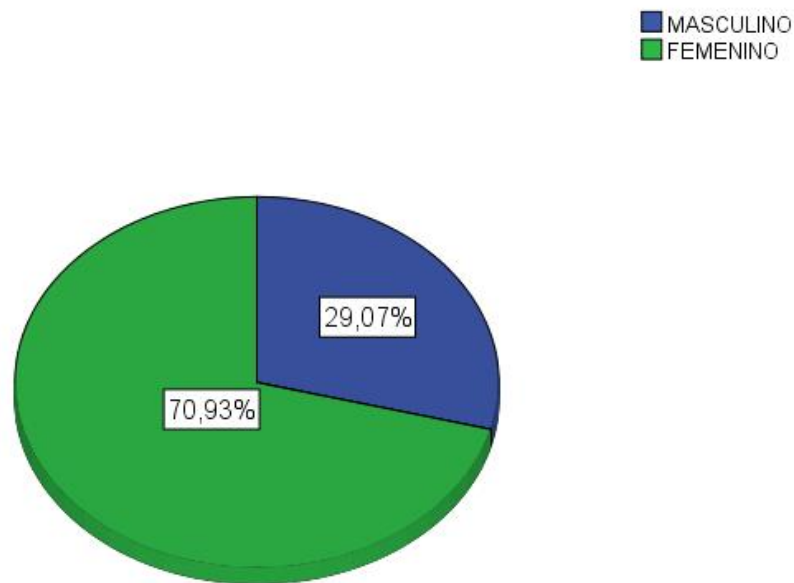
CAPÍTULO III: RESULTADOS

Se aplicaron 86 encuestas a los emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas, con la finalidad de identificar el perfil del emprendedor y categorizar a los emprendimientos, que contribuirán al análisis de las habilidades directiva. Por otro lado, se ejecutó el test para medir si los emprendedores de las parroquias rurales poseen o no las diez destrezas.

Perfil Del Emprendedor

Para identificar el perfil del emprendedor se realizaron preguntas de sexo, edad, formación académica y características del emprendedor: aptitud innovadora, perseverancia, ambición, confianza y tolerancia al cambio.

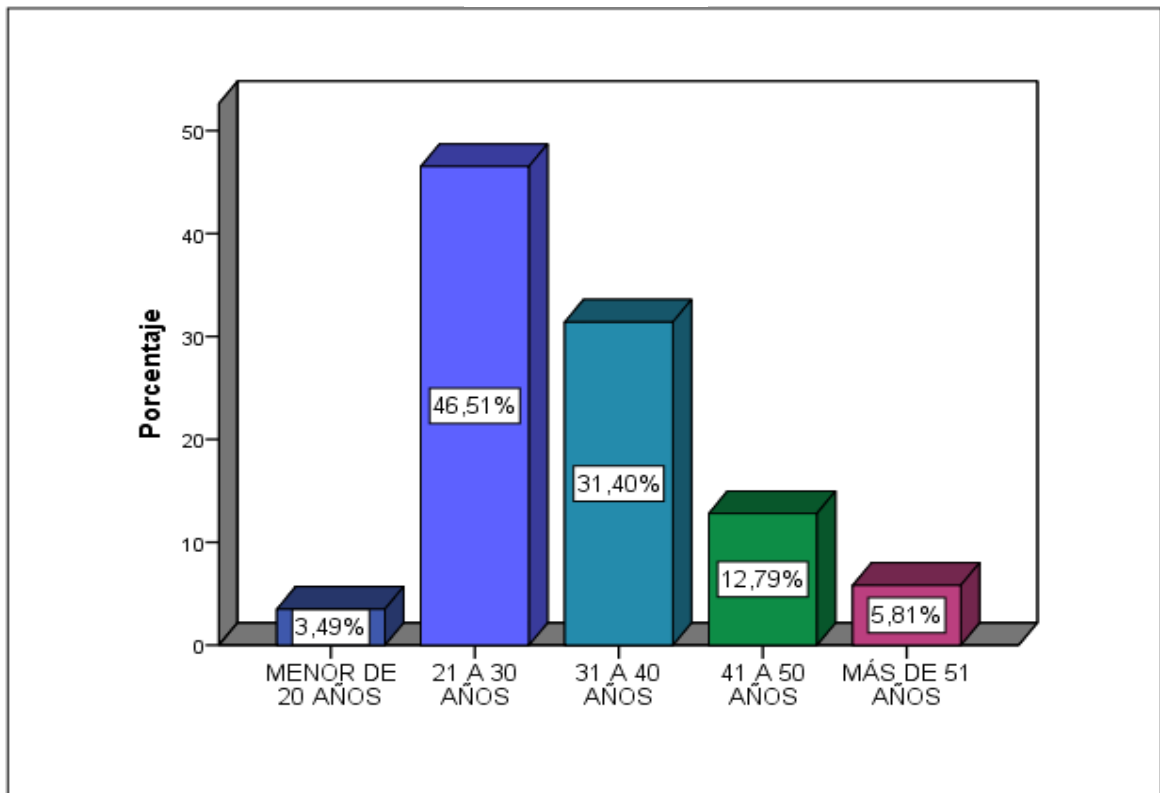
Figura 1. Sexo



Fuente: Elaboración Propia

De las 86 encuestas aplicadas a los emprendedores en las parroquias rurales del cantón Esmeraldas, el 70,93% son liderados por mujeres, de tal manera el sexo femenino tiene una gran perseverancia y una visión de cubrir las necesidades hogares, mientras el 29,07% son liderados por hombres quienes aportan con la economía en la familia.

Figura 2. Edad

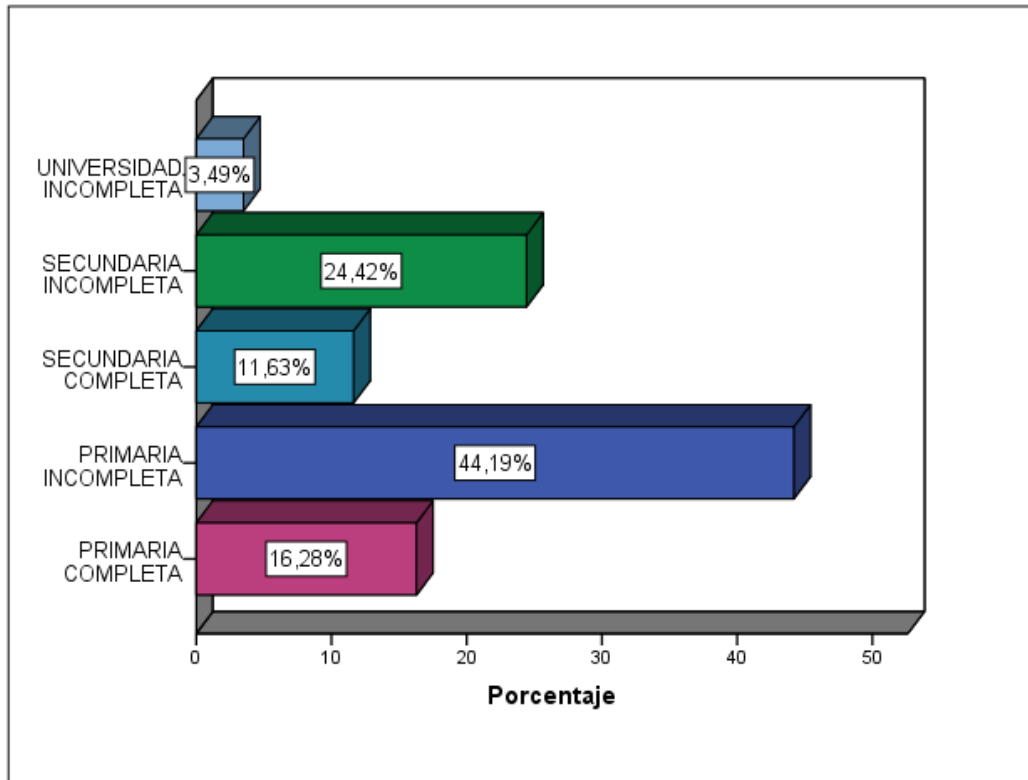


Fuente: Elaboración Propia.

Se muestra en la figura 2 los rangos de edades de los emprendedores, donde el 46,51% se concentra en 21 a 30 años y el 31,40% entre los 31 a 30, se visualiza que son emprendedores que pertenecen a estas categorías son personas jóvenes, que suelen tener espíritu emprendedor, y que en mucho de sus casos la situación económica les obliga a emprender.

Se puede interpretar que mientras la población emprendedora envejece dejan de emprender (21 a más de 51 años) y que los menores de 20 años (3,39%) no han iniciado a generar fuentes de ingresos, razones de estudios u otras actividades que le impiden.

Figura 3. Formación Académica

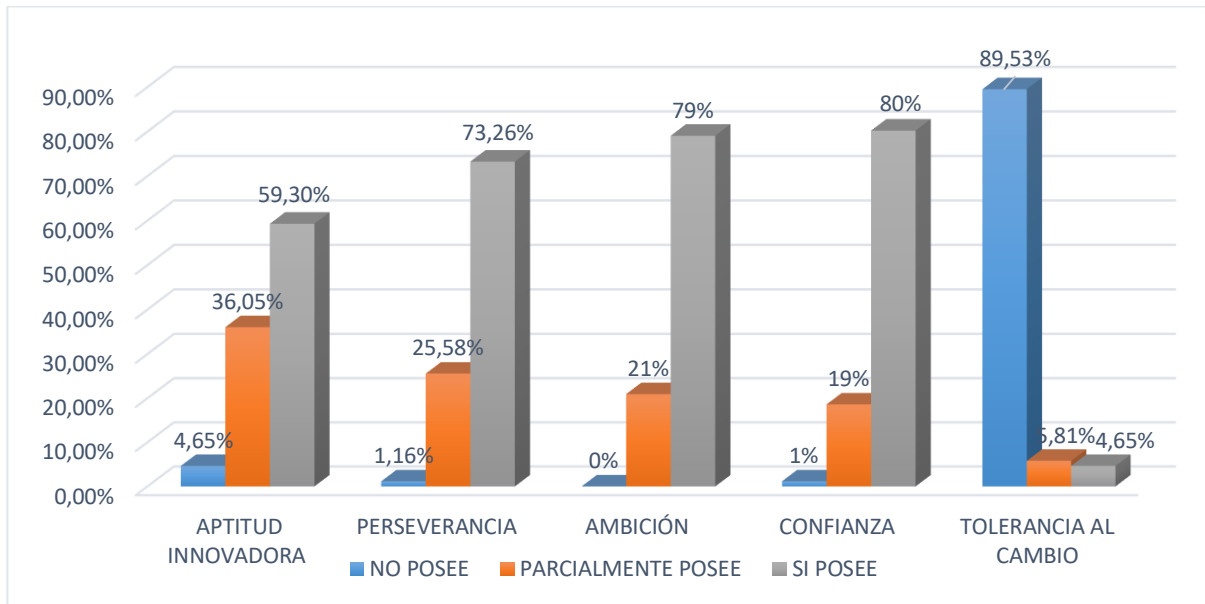


Fuente: Elaboración Propia.

En relación a la formación académica el 44,19% representa una población emprendedora con nivel de estudio bajos (primaria incompleta), mientras que el 24,42% iniciaron la secundaria y no la concluyeron, por lo cual se encuentran en estos rangos las personas que se dedican a los emprendimientos de agricultura, ganadería, y pesca.

Se puede analizar que la mayoría de las personas no ha tomado la educación como factor prioritario de superación es por el grado de pobreza en que se encuentran, y esto hace que se vean obligados a buscar fuente de ingresos para solventar sus necesidades y mejorar su calidad de vida.

Figura 4. Características De La Persona Emprendedora



Fuente: Elaboración Propia.

Según el libro emprendedor éxito de Alcaez (1996) propone un test para el emprendedor donde hace referencia algunas características que define el perfil emprendedor.

De las cinco características seleccionadas y aplicadas en la encuesta a los emprendedores se visualiza que las cuatro principales si las poseen, superando el 50% considerablemente.

Entre ellas se encuentran, **confianza** (80%), se analiza que la mayoría de los emprendedores creen en su propio negocio y buscan tener éxito en todo lo que se propongan hacer, **ambición** (79%) se interpreta que los emprendedores proponen metas que desean cumplirlas y en muchos de los casos se arriesgan para obtener beneficio a su favor, por otro lado **perseverancia** con el 73,26% dado que los emprendedores tienen constancia en sus negocio y alcanzan sus objetivos, **la aptitud innovadora** (59,30%) debido a que las personas tienen ideas originales y las ponen en práctica.

Mientras que 89,53% no poseen **tolerancia al cambio**, en este caso se ven afectado por no adaptarse a la tecnología y a nuevos procesos empresariales.

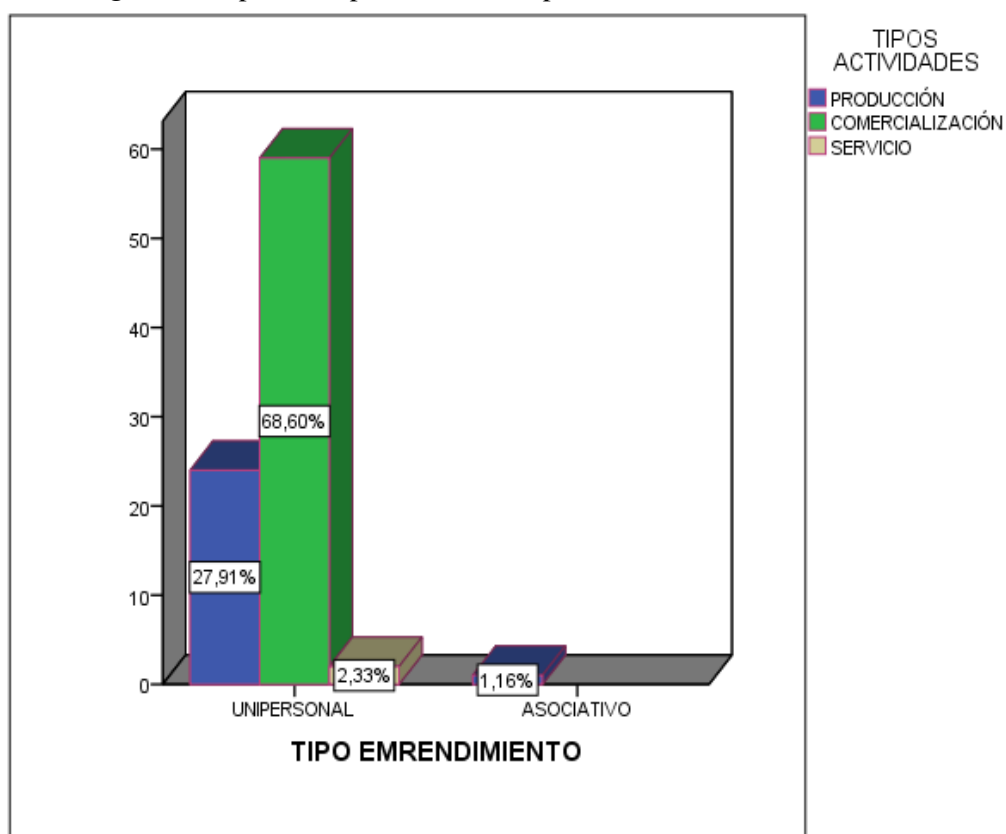
Caracterización Del Emprendimiento

Para la categorización de los emprendimientos de las parroquias rurales del cantón de Esmeraldas se consultó (actividad económica, tiempo de funcionamiento, número de integrantes).

Para interpretar los resultados se estableció cruces de variables, tipo de emprendimiento con tipo de actividad económica, número de integrantes con tipo de actividad económica y número de integrantes con tiempo del emprendimiento, con la finalidad de precisar y especificar las características de los emprendimientos.

En la figura 5 se realizó el cruce de variable de tipo de emprendimiento con tipo de actividad económica, que mostrará la relación de la forma de constitución de los emprendimientos y las actividades que se dedican.

Figura 5. Tipo de Emprendimiento-Tipo de Actividad



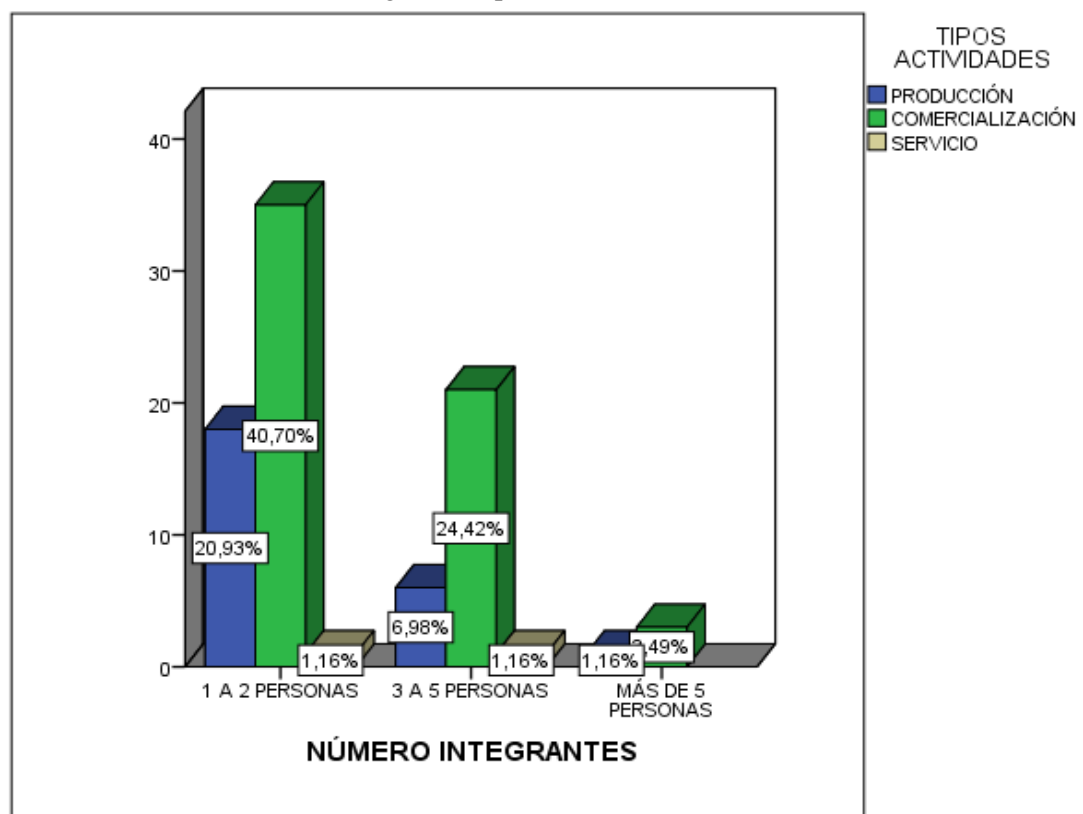
Fuente: Elaboración Propia.

En este estudio los emprendimientos se caracterizan como unipersonal con el 98,84%, y se centran en actividades de comercialización 68,6% y producción 27,97% siendo muy baja la prestación de servicio 2,33%. La actividad de comercialización se concentra en el cultivo y cría de ganado, ovino, aves, entre otros, los mismos que se venden en el mercado local.

Una vez que se aplicó las encuestas se identificó que los emprendimientos unipersonales le colaboran sus parejas, hijos y hermanos, entre otros. Lo que se puede interpretar que estos emprendimientos son familiares.

La figura 6 se desarrolló el cruce de variable entre número de integrante y tipo de actividad económica, para conocer el promedio de personas que laboran en cada una de las actividades.

Figura 6. Número integrantes-tipo actividad económica

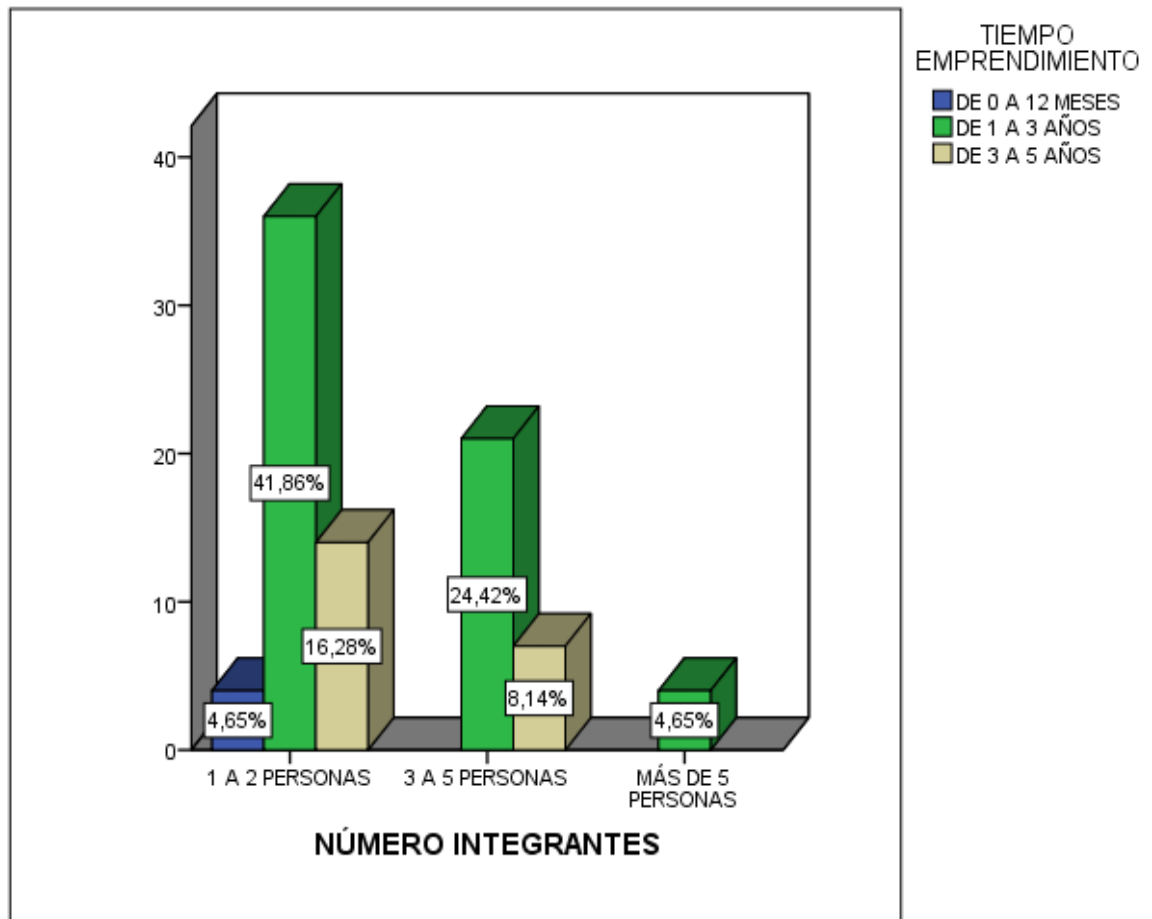


Fuente: Elaboración Propia.

Los emprendimientos que cuentan entre 1 a 2 persona la mayoría son de comercialización con el 40,70% siguiendole el de producción con el 20,93%, y que son negocios familiares que buscan un ingreso para efectos de sostener el hogar, por otra lado los que posee entre 3 a 5 persona también predomina la actividad de comercialización con el 24,42%.

Se presenta la figura 7 la relación entre número de integrantes con tiempo del emprendimiento, para verificar la antigüedad de los negocios con el promedio de personas que laboran, es decir si aumenta o disminuye el personal con el tiempo del negocio.

Figura 7. Número integrantes-tiempo emprendimiento



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al cruce de variable se observa que los emprendimientos que cuenta con 1 a 2 integrantes tienen entre 1 a 3 años que representa 41,86%, siguiendo, los negocios que tienen 3 a 5 años de funcionamiento con el 16,28%, se puede interpretar que estos negocios unipersonales de las zonas rurales del cantón de Esmeraldas se han mantenido en el tiempo y son familiares quienes colaboran ellos.

Habilidades Directivas En Emprendedores

En el test propuesto por Whetten y Cameron (2011) en su libro Desarrollo de Habilidades Directivas se analizó diez habilidades esenciales. Se aplicó este instrumento a los 86 emprendedores, con una escala de valoración del 1 al 6, donde 1 es “Completamente en Desacuerdo” y 6 “Completamente de Acuerdo”. Luego para procesamiento de la información se ejecutó una ponderación, donde se consideró una escala de 1 a 2 No Posee la habilidad, 3 a 4 Parcialmente Posee, y 5 a 6 Si Posee **(VER ANEXO 5. PONDERACIÓN DE AS HABILIDADES DIRCETIVAS)**.

Se muestra a continuación una tabla resumen de la ponderación de las habilidades que fueron resultados del test que se aplicó a los 86 emprendedores.

Tabla 5. Habilidades Directivas en Emprendedores

Habilidades	No posee	Posee parcialmente	Si posee	Total
Desarrollo del autoconocimiento	10,34%	12,64%	77,01%	100,00%
Manejó de estrés personal	36%	3%	61,0%	100,00%
Solución analítica creativa del problema	14%	6%	80%	100,00%
Comunicación de apoyo	27%	6%	67%	100%
Ganar poder e influencia	13%	9%	78%	100%
Motivación a los demás	22%	9%	69%	100%
Manejó de conflicto	16%	6%	78%	100%
Facultamiento y delegación	2%	98%	0%	100%
Formación de equipos efectivos	35%	1%	64%	100%
Liderar el cambio positivo	13%	9%	78%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

El 80% de los emprendedores si posee la destreza **solución creativa del problema**, por lo tanto, la mayoría de las personas emprendedoras buscan soluciones creativas e innovadoras a los problemas. Por otro lado, el 14% no posee esta habilidad, es decir, no están generando nuevas alternativas al problema.

Se muestra que tres habilidades coinciden sus porcentajes en si poseerlas; manejo de conflictos, ganar poder e influencia y liderar cambio positivo.

Se evidencia que el 78% de los emprendedores si posee la habilidad **manejó de conflicto**, que en cualquier discusión ellos generan múltiples de alternativas para la resolver el problema, mientras que el 16% no posee esta destreza, esto se debe porque las personas en ocasiones no suelen tener paciencia y estrategias para la resolución de conflictos.

El 78% si posee la habilidad **ganar poder e influencia**, donde la gran parte de las personas emprendedores tratan de ir mejorando sus habilidades y conocimiento, y progresan de manera personal, mientras el 13% no la posee, debido que no tiene la capacidad y seguridad de influenciar en las demás personas.

Se analiza que el 78% de los emprendedores si posee de la habilidad **liderar cambio positivo**, lo que señala que las personas se comprometen con una visión de cambio positivo, mientras el 13% manifestó no poseer esta habilidad, al bajo nivel de liderazgo.

Se visualiza el 77,01% si posee **autoconocimiento**, mientras que el 12,64% la posee parcialmente, esto se debe a que muchos de los emprendedores solicitan información acerca de las fortaleza y debilidades, y saber cuáles son sus limitaciones.

Si poseen **Motivación a los demás** representando el 69%, quiere decir, que los propietarios de los emprendimientos utilizan variedad de recompensas al existir un buen desempeño y esto a su vez buenos resultados finales y por lo consiguiente satisfacción para el dueño y subordinado, sin embargo, el 22% manifestó que no posee esta destreza, suelen ser emprendimientos unipersonales en que solo existe una persona que lidera y por ende no existe reconocimiento de logros ni de incentivos.

Con la destreza **comunicación de apoyo** se observa que el 67% si posee esta habilidad, muchas de las personas hacen uso de esta destreza tan importante porque les ayuda a comunicarse de manera eficaz con su grupo de trabajo y a mejorar su desempeño laboral, mientras que el 27% no la posee, puesto que no existe una comunicación constante con sus trabajadores o proveedores.

El 64% de los encuestados manifestó que, si poseen la habilidad **formación de equipos efectivos**, lo que señala que trabajar en grupo es más productivo y eficiente, que cada persona colabora con un fin común, por otro lado, el 33% consideró no poseerla, al no existir una visión motivadora y clara con el equipo de trabajo.

Con el **manejó de estrés personal** se evidencia que el 61% si posee esta habilidad, donde la mayoría de los emprendedores priorizan las actividades que van a realizar y hacen uso de actividades complementarias como relajación temporal, sin embargo, el 36% señala que no la posee, no lleva un cronograma de sus actividades suelen tener una mala organización.

Se observa que el 98% respondió que posee parcialmente la destreza de **facultamiento y delegación**, lo que indica que los emprendedores de la zona rural delegan parcialmente y sus actividades, y parcialmente cuentan con los recursos (equipos, espacio y tiempo).

CAPITULO IV: DISCUSIÓN

La presente investigación se desarrolló para analizar que habilidades directivas esenciales poseen los emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas, a continuación, se comparan resultados de los estudios previos con los obtenidos.

En la caracterización de los emprendimientos de la provincia de Esmeraldas de **Benites (2017)** se identificó que estos son liderados por mujeres con el (64,17%) y su formación académica es secundaria (69,57%), con respecto a los resultados de esta investigación coinciden, pues los emprendimientos de las parroquias rurales representados por mujeres con el (70,93%), de 21 a 30 años (46,51%) y con un nivel de estudio bajo (primaria incompleta y secundaria incompleta) que representa el (68,61%).

Por otro lado, en el estudio de **Jarrín (2015)** se caracterizó a los gerentes de las industrias de Quito son dirigidos por hombres (67%) de 31 a 40 años (43%) y con formación académica de tercer nivel (50%) y cuarto nivel (45%) lo que indica que son personas que han tenido una mayor preparación académica, a diferencia de los emprendedores esmeraldeños, que son más jóvenes al momento de mantener un negocio y poseen bajo nivel de instrucción.

Por lo tanto, el perfil emprendedor identificado en este estudio en comparación al de **Benites (2017)** refleja un incremento en los emprendimientos dirigido por mujeres y una baja escolaridad al ser zona rural, se visualiza que aún existen emprendedores que hacen uso de las habilidades sin preparación previa para mejorar su estilo de vida, esto implica que la economía no tenga crecimiento acelerado.

En el estudio de **Benites (2017)** se caracterizó al emprendimiento como unipersonales (66,87%) y asociativos (31,25%), que se dedican a las actividades de producción y comercialización (30,25%) datos que son representativos, y al compararlo con este estudio, se tiene más emprendimientos unipersonales con el (98,84%) dedicados a la actividad económica de comercialización (68,60%).

Esto implica que muchos negocios asociativos se han vuelto independientes y al ser zona rural prefieren trabajar solos en comparación a los emprendimientos de Benites (2017). La actividad que más predomina en este estudio es la comercialización, lo que implica que los emprendimientos están optando por la venta de cultivo, ganadería, entre otros, por lo que en muchos de los casos existe la necesidad de emprender y el deseo de trabajar.

En el estudio de **Jarrin (2015)** se analizaron las habilidades directivas de los gerentes de las industrias manufacturera entre ellas: motivación y valores, las interpersonales, emocionales y analíticas, puesto que estas ayudaran a tener un buen desempeño a los gerentes a la hora de realizar alguna actividad administrativa, mientras que en el presente estudio se realizaron a los emprendedores que manejan su propio negocio.

Cabe recalcar que las personas emprendedoras de la zona rural de Esmeraldas priorizan las principales habilidades como: solución creativa del problema, manejo de conflicto, ganar poder e influencia, estas son claves para cualquier directivo en su desempeño.

Sin embargo, la industria manufactura no se puede comparar con los emprendimientos, pero no obstante se ha decidido utilizar este estudio para demostrar que a pesar de ser empresas o emprendimiento pequeños de Esmeraldas sí hacen uso de las habilidades directivas.

El estudio **Rojo y Arango (2015)** profundizó en las diez habilidades esenciales directivas, las mismas que se analizaron en esta investigación, mientras que, estos autores concluyen que los distintos directivos en el desarrollo de las Pymes del sector de servicios de la ciudad de Xalapa no poseen y no tienen el conocimiento suficiente a cerca de las habilidades directivas, entre las primeras destrezas que tienen mayor representación fueron: solución creativa al problemas equivalente al (84%), comunicación eficaz (67%).

De acuerdo, al test aplicado a los emprendedores de la zona rural de Esmeraldas como consecuencia de las diez destrezas, nueve de ellas sí las poseen y tienen conocimientos, entre las principales destacadas fueron: solución creativa al problema (80%) y manejo de conflictos (78%), sin embargo, la destreza de facultamiento y delegación la poseen parcialmente al ser emprendimientos unipersonales y en mucho de los casos trabajan solos en comparación a los directivos de las Pymes.

Haciendo relación con la investigación realizada y la comparada la destreza solución creativa al problema es en ambos estudios es primordial tanto directivos y emprendedores, mientras que los directivos prefieren la comunicación eficaz como segunda habilidad pues los emprendedores de la zona rural indican que su segunda habilidad es manejo de conflicto.

Un hallazgo importante, es que en otro país (Perú) la habilidad de **liderazgo** tiene el 83,9% y motivación el 86,6% son destrezas que influyen en la satisfacción laboral lo que se señala en Núñez (2017), mientras que, para la provincia de Esmeraldas (Ecuador), liderar cambio positivo equivale el 78% y motivación a los demás el 69%.

De tal forma, las habilidades interpersonales logran un mejor desempeño en las empresas. Concuera, Pereda (2016) donde se estudió veintidós habilidades que fueron consultada a los empleadores que ayudan al entorno empresarial a ser más ágil y eficiente, de las cuales, las tres principales fueron liderazgo (21,3%), motivación (16,9%) y trabajo en equipo (16,2%).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede manifestar que las habilidades son importantes en el desarrollo personal y empresarial porque al no existir liderazgo y motivación sería imposible tratar de alcanzar un buen funcionamiento de la empresa y, por ende, el cumplimiento de objetivos y metas.

Se ha contrastado los resultados de otros estudios donde se ha logrado interpretar los resultados para llegar al análisis de que las habilidades esenciales, no solo las habilidades directivas deben usarse en grandes industrias, empresas u organizaciones, sino que también en emprendimientos pequeños, ya que son destrezas que se tienen que involucrar en el relacionamiento con las otras personas, clientes internos y externos.

Por lo que le facilitará a los emprendedores a incrementar su competitividad y ser eficiente en el ámbito emprendedor.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Se presenta las conclusiones de la investigación “Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas”:

En este estudio se identificó el perfil del emprendedor de las parroquias rurales del cantón de Esmeraldas, donde su gran mayoría son liderados por mujeres (70,93%), de 21 a 30 años (46,51%) y con una formación académica de primaria incompleta (44,19%), son personas jóvenes que buscan un autoempleo por las condiciones económica de su sector, entre las características que lo definen están: la aptitud innovadora, perseverancia, ambición, excepto la tolerancia al cambio.

A los emprendimientos de las parroquias rurales se los categorizó por ser unipersonales (98,84%), que llevan entre de 1 a 3 años de funcionamientos y están dedicados a actividades de comercialización de cultivo y cría de ganado (68,6%). Además, cuentan con 1 a 2 integrantes, que buscan sustento económico para mejorar las condiciones de vida de sus familias.

De las 10 habilidades directivas esenciales 9 las poseen los emprendedores de las parroquias rurales de la ciudad de Esmeraldas, entre las tres principales están: Solución creativa del problema (80%), Manejó 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.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

La participación en los emprendimientos tanto de hombres y mujeres debe de ser equitativa, para que aporten en la economía del hogar, y fortalezcan los lazos de trabajo en equipo, lo que permitirá un aumento en la productividad, logrando una mayor competitividad en la empresa. Se recomienda que los emprendedores de la zona rural de Esmeraldas se preparen académicamente para mejorar las habilidades directivas, siendo prioridad para vida personal y profesional.

Los Gobiernos, universidades y sociedad deben trabajar transversalmente en la consolidación de asociaciones, para que los emprendimientos se puedan fortalecer y exista un circuito de comercialización más factible, ayudando a incrementar la producción y mejorar la gestión del negocio. Esto permitirá mejorar la matriz productiva de la provincia, con el apoyo de emprendedores competentes al reflejar las habilidades directivas en el accionar de la empresa.

Toda persona que lidere algún tipo de negocio o emprendimiento deben poseer las habilidades directivas para enfrentarse en el entorno empresarial, aunque sean emprendimientos pequeños deben tener la capacidad de comunicarse, liderar, solución de problema, de motivar a los trabajadores, de la manera adecuada para que exista un buen ambiente y crecimiento organizacional.

REFERENCIAS

- Aburto, P.H., y Valencia, J.B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Redalyc.org*, 19(51), 41-49.
- Arismendi, C, Guarín, A y Mosquera, H. (2015). *Caracterización del perfil emprendedor de las empresas de agroindustria del sector cafetero el departamento de Risaralda* (tesis de grado). Universidad Tecnológica de Pereira.
- Becerra, M. A. (2018). *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri. San Pedro de Lloc – 2017* (tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Benites, C, R. (2017). *Caracterización de los Emprendimientos en la Provincia de Esmeraldas. Revista Científica hallazgos21*. 2(1),1-12.
- Bezerra,C., y Sánchez, F. (2015). *El espíritu emprendedor: condicionantes para la innovación*, (5). 278-291.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010). Recuperado de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec050es.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Recuperado de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Díaz, J. (1999). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. Barcelona, España: Ino Reproducciones, S.A
- Fernández, A, M. (2006). *Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- Gallegos, J. (19 de agosto del 2011). Habilidades directivas. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://fco0503.blogspot.com/2011/08/xxxx.html>
- Hernández, B, y Sánchez, J.C. (2018). *Educación, desarrollo e innovación social*. Houston, Texas: ISBN
- Hidalgo, L.F. (2014). La Cultura del Emprendimiento y su Formación. *Dialnet*, 15(1),46-50. Recuperado de: [http://file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LaCulturaDelEmprendimientoYSuFormacion-5599803%20\(2\).pdf](http://file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LaCulturaDelEmprendimientoYSuFormacion-5599803%20(2).pdf)

- Holguín, G. (2013). *Elaboración de un manual de emprendimiento como medio didáctico para las capacitaciones que ofrece la incubadora de empresas de la Pucese a estudiantes universitarios y profesionales*. (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.
- Hurtado, L. I., y Toro, G. J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Caracas, Venezuela: CEC, SA.
- Jarrín, J. F. (2015). *Habilidades directivas. Caso la gran industria de Quito*. Ecuador, Quito: ISBN.
- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2011). Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY+ORGANICA+DE+ECOLOGIA+POPULAR+Y+SOLIDARIA+reforma+diciembre+2017.pdf/795d5b56-68b9-4eb3-9f86-2ed1edf3f532?version=1.0>
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Núñez, L. (2017). *Las habilidades gerenciales y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa petróleo de Perú* (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- Parra, M., Guerrero, y López. (2017). *Emprendimiento y creatividad aspectos esenciales para crear empresa*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Pereda, F.J., Guzmán, T.L., y González. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Redalyc.org*, 10(3), 528-561.
- Pereda, P. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (tesis doctoral). Universidad de Córdoba.
- Pérez, L. (8 de mayo del 2015). Escuela de organización industrial [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http:// www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/05/08/habilidades-directivas/](http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/05/08/habilidades-directivas/)

- Ramírez, R. (2 febrero del 2018). Las habilidades directivas una condición para ejecución eficaz. *Investigación y negocio*. Recuperado de <https://ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/articulo/view/31/48>
- Robbins.S, y Decenzo.D. (2002). *Fundamentos de Administración*.Mexico: Pearson Education.
- Rodríguez, M. (2002). *El mercado en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales*. Buenos Aires, Argentina: ISBN.
- Rojo, V, J, y Arango, D, M. (2015). *Ciencia administrativa*, 5, 1-461. Recuperado de https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/04/05Volumen_5.pdf
- Sabino, C. (1999). *El Proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. Caracas: Texto, c.a.
- Serrano, T. (2014). *Competencias emergentes, inserción laboral, niveles de satisfacción general y profesional de los graduados de la carrera de periodismo de la Universidad Casa Grande* (tesis de grado). Universidad Casa Grande.
- Toro, I.D., y Parra, R.D. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. Colombia, Sur América: ISBN.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Houston, Texas: The Menil Collection.
- Whetten, D, A, y Cameron, K, S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación.



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los emprendedores

Encuesta

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

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

1. SEXO:

- Masculino
 Femenino

2. EDAD:

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

3. FORMACIÓN ACADÉMICA:

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

4. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR:

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
 Cooperativos
 Otros

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

- Sí
 No ¿Cómo se rigen? _____

Anexo 2: Test dirigidos a los emprendedores



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

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.						

Anexo 5: Ponderación de las habilidades directivas

Tabla 5

Ponderación de habilidades Directivas en Emprendedores

Desarrollo Del Autoconocimiento	No Posee	Posee Parcialmente	Si Posee	Total
Autoevaluación	15	13	58	
Adaptabilidad	2	9	75	
Ponderación	9	11	67	87
Porcentajes	10,34%	12,64%	77,01%	100,00%
Manejó De Estrés Personal				
Prioridades De Actividades	1	5	80	
Aplicación De Actividades Complementarias	60	1	25	86
Ponderación	31	3	53	
Porcentajes	36%	3%	61,0%	100,00%
Solución Analítica Creativa Del Problema				
Búsqueda De Alternativas	22	3	61	
Uso De Técnica Para Resolver Problemas	2	7	77	
Ponderación	12	5	69	86
Porcentajes	14%	6%	80%	100,00%
Comunicación De Apoyo				
Retroalimentación Con El Equipo De Trabajo	23	5	58	
Ponderación	23	5	58	86
Porcentajes	27%	6%	67%	100%
Ganar Poder E Influencia				
Actualización De Habilidades Y Conocimiento	9	5	72	
Esfuerzo Para Generar Nuevas Ideas	13	11	62	
Ponderación	11	8	67	86
Porcentajes	13%	9%	78%	100%
Motivación A Los Demás				
Capacidad De Incentivar	19	8	59	
Ponderación	19	8	59	86
Porcentajes	22%	9%	69%	100%
Manejó De Conflicto				
Control De Discusión De Conflictos	36	10	40	
Importancia De Inquietudes	1	2	83	
Identificación De Alternativas De Conflictos	4	3	79	
Ponderación	14	5	67	86
Porcentajes	16%	6%	78%	100%

Facultamiento Y Delegación				
Asignaciones De Actividades	2	84		
Recursos Para El Desempeño Laboral	1	85		
Ponderación	2	85	0	87
Porcentajes	2%	98%	0%	100%
Formación De Equipos Efectivos				
Respuesta Ante La Convocatoria De Líder	30	1	55	
Ponderación	30	1	55	86
Porcentajes	35%	1%	64%	100%
Liderar El Cambio Positivo				
Capacidad Para Generar Cambio	11	8	67	
Ponderación	11	8	67	86
Porcentajes	13%	9%	78%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Fotografías de visita de campo





