

Influencia de las habilidades gerenciales en la persistencia de los emprendimientos artesanales del cantón La Troncal

Influence of managerial skills on the persistence of artisanal enterprises in the canton of La Troncal

Ana Gabriela Hinojosa Caballero; Yonimiler Castillo Ortega

RESUMEN

Este trabajo de investigación hace un abordaje sistémico de la influencia de las habilidades gerenciales en la persistencia de los emprendimientos artesanales del cantón la Troncal, obedece a una modalidad cuantitativa mediante un estudio de tipo transversal con el empleo de un instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas. En el cuestionario se procura identificar las habilidades gerenciales que los emprendedores artesanales disponen o han desarrollado, permitiendo la persistencia de sus organizaciones. Se evalúan las habilidades como innovación, creatividad, tolerancia al riesgo, orientación al logro, percepción, capacidad multitarea, autoeficacia y autonomía. A través del análisis estadístico descriptivo, se consignan parámetros cuantitativos para identificar el impacto de las variables tratadas en el estudio sobre el grupo de interés. Se consolida el resultado con el análisis de permanencia en el tiempo según el género y la edad de los emprendedores artesanales de la zona, obteniendo que las relaciones entre las variables de estudio son de gran aporte para el desarrollo de los emprendimientos. Para el caso del estudio planteado, se pudo corroborar que, los emprendedores artesanales que gozan de ciertas destrezas y características propias del emprendedor como liderazgo, comunicación, negociación de conflictos, decisión gerencial, habilidades técnicas y sociales, motivación e inteligencia emocional, logran la permanencia de sus negocios.

Palabras clave: Habilidades gerenciales; Emprendimientos artesanales; Persistencia.

ABSTRACT

This research work makes a systemic approach to the influence of managerial skills on the persistence of artisan enterprises in La Troncal canton, obeys a quantitative modality through a cross-sectional study with the use of a closed-question survey instrument. The questionnaire seeks to identify the managerial skills that artisan entrepreneurs have or have developed, allowing the persistence of their organizations. Skills such as innovation, creativity, risk tolerance, achievement orientation, insight, multitasking ability, self-efficacy, and autonomy are assessed. Through descriptive statistical analysis, quantitative parameters are recorded to identify the impact of the variables treated in the study on the group of interest. The result is consolidated with the analysis of permanence over time according to the gender and age of the artisanal entrepreneurs in the area, obtaining that the relationships between the study variables greatly contribute to the enterprises' development. For the case of the proposed study, it was possible to corroborate that artisan entrepreneur who enjoy certain skills and characteristics of entrepreneurs such as leadership, communication, conflict negotiation, managerial decision, technical and social skills, motivation, and emotional intelligence, achieved permanence. of their businesses.

Keywords: Managerial skills; Artisanal enterprises; Persistence.



INFORMACIÓN:

<http://doi.org/10.46652/rjn.v7i33.971>
ISSN 2477-9083
Vol. 7 No. 33, 2022. e210971
Quito, Ecuador

Enviado: julio 10, 2022
Aceptado: septiembre 05, 2022
Publicado: septiembre 18, 2022
Publicación Continua
Sección Sur-Sur | Peer Reviewed



AUTORES:

Ana Gabriela Hinojosa Caballero
Universidad Católica de Cuenca -
Ecuador
aghinojosac@ucacue.edu.ec

Yonimiler Castillo Ortega
Universidad Católica de Cuenca -
Ecuador
ycastilloo@ucacue.edu.ec

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento

A la jefatura de Posgrados de la Universidad Católica de Cuenca por permitir el desarrollo y fomento de la investigación.

Nota

El artículo no es producto de un proyecto anterior.

ENTIDAD EDITORA



1. Introducción

El presente estudio tiene como objetivo general analizar la influencia de las habilidades gerenciales en la persistencia de los emprendimientos artesanales del cantón La Troncal, la zona baja de la provincia del Cañar ubicación geográfica de La Troncal, corresponde a la región costanera del Ecuador, espacio vinculado al desarrollo económico de la zona debido al movimiento comercial y al desarrollo de la industria azucarera, hecho que ha impulsado el auge de emprendimientos de diversa naturaleza; de allí la necesidad de establecer aquellos que son artesanales y considerar su permanencia en el tiempo.

En el área de la administración y la gerencia según lo que manifiesta Carrillo (2016), las organizaciones y empresas más exitosas son las que han sido lideradas por individuos formados en habilidades gerenciales, para garantizar la puesta en marcha de estrategias que aumenten la competitividad de estas.

De manera que es conveniente resaltar el término “habilidades”, el cual de acuerdo con Drucker (2002), hace referencia al talento o la posibilidad de desarrollar algunas actividades en el campo personal o laboral. Por su parte, García et al. (2017), indican que estas habilidades están más relacionadas con las competencias de cada individuo y que pueden aflorar en cual momento y de distintas maneras, y que con el transcurrir del tiempo, se desarrollan y mejoran de manera consiente, aunque al momento de ponerse en práctica, estas se expresan de manera inconsciente también.

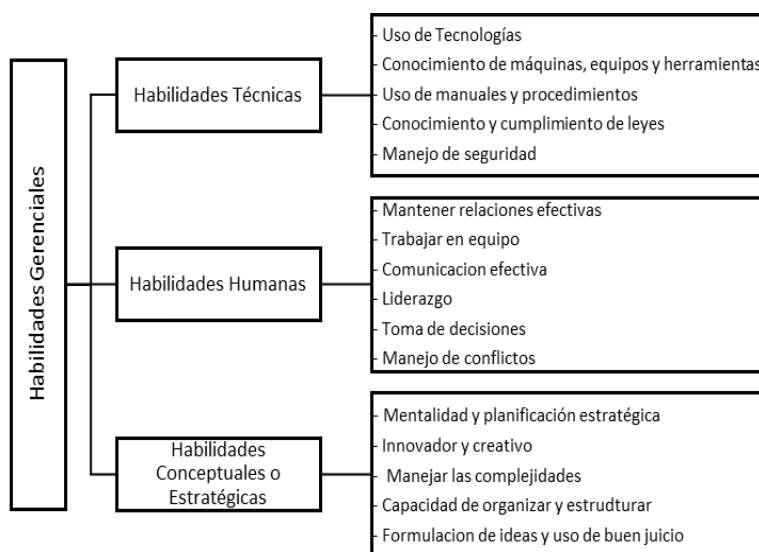
En este sentido, Madrigal (2009), indica que la habilidad dentro de la organización o empresa está con ella en sí y con el individuo, específicamente con lo que este hace bien, y que con la práctica se va perfeccionando hasta que desaparece por transformarse en una superior. De igual forma, los distintos autores, han clasificado las habilidades gerenciales, de acuerdo con el contexto de cada organización, pero lo que, si es necesario y es un factor presente en cada tipo, es la necesidad de lograr un mayor desempeño donde prevalezca el liderazgo y las relaciones interpersonales como el liderazgo.

Por su parte Silva (2021), considera que los directivos con las personas encargadas de usar este instrumento para llevar a cabo las actividades de la organización y logra todas metas y objetivos en un tiempo determinado. Además, afirma que las habilidades esenciales que debe manejar un gerente son, el liderazgo, las relaciones y el manejo de personal. Mientras que García (2017); citado por Silva (2021), incluye la comunicación, el manejo de conflictos, la innovación y la toma de decisiones.

Entonces, de acuerdo con Madrigal (2009), actualmente, toda organización debe contar con líderes y gerentes preparados en la actividad específica que realiza y en trato con el personal ya que sólo así, se logra aumentar la competitividad en un espacio donde coinciden diferentes roles, compartiendo diversas culturas, para asumir los diversos desafíos que se presenten y dispuestos a emprender en nuevas responsabilidades. Es importante también, mencionar a Kantz (1974, citado en Silva 2021), quien indica que para que un gerente logre desempeñar un rol eficiente, este debe incluir tres habilidades gerenciales, estas son las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales.

García et al. (2017, citando a Porter 2009), basan la importancia y el éxito de las organizaciones en las personas ya que estas son las que interactúan y, es en esa interacción, cuando cada uno de los involucrados influyen en el crecimiento de las mismas y qué éstas se desarrollen en el sector en el cual pertenecen, para poder asumir e integrarse a los nuevos modelos económicos, por lo que se requiere que las habilidades gerenciales puestas en práctica aporten estrategias para el crecimiento. Koontz et al. (2012), consideran que las habilidades gerenciales están ligadas directamente al desempeño de actividades directivas (Figura 1), las cuales son de tipo estratégico para percibir las necesidades del entorno y la construcción de nuevos modelos administrativos que conlleven al mejoramiento integral de la empresa y de todos los que hacen vida laboral en ella.

Figura 1. Habilidades gerenciales.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Koontz et al. (2012).

Para Manjarres (2017), las habilidades técnicas están relacionadas con el conocimiento que tenga cada persona en el cargo o la posición que desempeña dentro de una organización, es decir, es la manera como el personal con su conocimiento técnico, con las técnicas y métodos de trabajo, se desenvuelve y ejecuta una tarea específica, con toda la capacidad que pueda tener y las herramientas necesarias para llevar a cabo las mismas sus actividades diarias. Estas habilidades pueden aparecer de manera informal, es decir, por experiencia previa o incluso de manera formal por cursos que habiliten a la persona.

Por su parte, García et al. (2017), afirman solo se adquieren mediante estudios académicos y por el desarrollo día a día de su vida laboral, es decir es una mezcla de ambos escenarios y son las capacidades para llevar a cabo una actividad específica, donde se conjugan o involucran conocimientos técnicos y el espacio o entorno donde se desarrolla la actividad.

Es importante aclarar, que estas habilidades técnicas no son las mismas para todas las personas que ocupan cargos gerenciales, estas son desarrolladas de acuerdo al cargo o a la posición que ocupa una persona dentro de una empresa específica, en un entorno específico, lo que necesariamente amerita que una persona o directivo dentro de la empresa se involucre o relacione con todos sus pares y con los subalternos para direccionar las necesidades que estos pudieran tener, es una suma del conocimiento especializado en una tarea en común. En este sentido García et al. (2017), indica que los conocimientos especializados no son más que es una suma de todo el aprendizaje adquirido a lo largo de la vida laboral acorde con la experiencia de cada uno, al asumir diferentes posiciones en diferentes áreas de trabajo, es una habilidad propia de cada persona y que lo hace diferente a las habilidades de los pares constituyéndose como una fortaleza para desarrollar nuevas técnicas y adaptarse al uso de nuevas tecnologías para abordar diferentes campos de acción.

Manjarres (2017), indica que las habilidades humanas son habilidades propias de cada ser, y en este sentido, García et al. (2017), refieren que estas habilidades, también llamadas sociales o humanísticas son importantes para todo el personal que labora en una organización, ya que estas son las que le van a garantizar una real y efectiva interacción, lo cual se evidenciará en el éxito y la competitividad de la organización, a través del desempeño de sus trabajadores, al fomentar un adecuado clima laboral para incrementar la productividad de los equipos de trabajo.

Por ello, es necesario que en los equipos de trabajo cada una de las personas que lo conforman pongan en práctica la experiencia, los conocimientos, las habilidades, la información y las capacidades para lograr los objetivos, los cuales serán diferentes a los otros.

El rol de un gerente es esencial ya que interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, entre otros. Por su parte, García et al. (2017), definen las habilidades humanas o sociales como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, persuadir, guiar y/o motivar a otras personas sin distinción de edad, género, clase o condición, a favor del logro de los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los autores, las habilidades humanas o sociales, incluyen el temperamento, la regulación, el conocimiento de ellos mismos, los cuales son inherentes al ser humano; esto les otorga la capacidad para controlar el estrés y administrar el tiempo, la destreza para solucionar problemas de manera eficaz, la habilidad para generar comunicaciones efectivas, clima, liderazgo, satisfacción, motivación, equipos de trabajo, el desarrollo del poder e influencia, así como las capacidades para conducir reuniones, presentaciones y entrevistas, entre otras, pueden mejorarse y/o aprenderse con el tiempo.

García et al. (2017), manifiestan que las habilidades humanísticas o sociales, son importantes en todos los niveles jerárquicos, debido a que permiten una adecuada interacción, entre subordinados y gerentes, lo que a su vez se evidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, un adecuado clima laboral e incluso un incremento de la productividad. A continuación, se enlista algunas de las habilidades humanas, a considerar en las organizaciones.

- Equipos de trabajo: los equipos de trabajo son conformados por individuos que pretenden alcanzar unas metas u objetivos comunes, entendiendo que las metas propuestas pueden ser conseguidas colocando en juego los conocimientos, habilidades, capacidades, información y en general, las competencias de las distintas personas que lo integran. En este sentido, los equipos de trabajo pue-

den congregarse en distintos tipos de equipos, dependiendo de los miembros que los compongan, ya que estos, para el logro de sus objetivos, deben considerar la voluntariedad u obligatoriedad de la participación; estos equipos se caracterizan por poseer rasgos muy definidos que los distinguen de otros tipos de grupos.

En este sentido, García et al. (2017), indican que el trabajo en equipo permite que un grupo de personas que confíen entre sí, realicen actividades en armonía a fin de alcanzar una serie de objetivos comunes, donde se distribuye la responsabilidad y se comparte el poder. Es importante identificar que en un equipo de trabajo se presentan mayores exigencias para sus miembros en cuanto a la forma en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades.

- **Motivación:** para Benavides (2002), la motivación es todo aquel impulso o necesidad que tiene una persona para moverse y actuar de manera determinada, y esta puede ser interna o externa, esto es lo que le va a permitir a el individuo direccionarse estratégicamente reuniendo, todo el esfuerzo necesario para conseguir las metas. Es importante definir la motivación como factor relevante para el logro de los objetivos tanto del equipo de trabajo como de la empresa, sin embargo, está motivación no se puede dar sin que exista un entorno laboral idóneo y que se encuentre el personal en un ambiente adecuado. Para el desenvolvimiento de las actividades, que todo el equipo esté motivado trae buenos resultados, ya que ejecutará de manera satisfactoria las tareas.
- **Satisfacción:** la satisfacción está relacionada con una sensación de plenitud y que viene acompañada con una seguridad racional de haber conseguido todo lo que el individuo se propone, y hablando específicamente de satisfacción en el sitio de trabajo, es la capacidad o la sensación de agrado o de molestia que la persona o el trabajador experimenta dentro de un puesto de trabajo, bajo unas condiciones laborales específicas, por ejemplo, un individuo puede estar satisfecho con desempeñarse en un cargo bajo un perfil específico, pero también puede estar insatisfecho. Claro, es un poco difícil poder predecir cuáles son los elementos que necesita considerar cada persona para sentirse satisfecho. Uno de estos podría ser la remuneración e incluso la retroalimentación, para que en el clima laboral prevalezca solidaridad y la motivación (Robbins y Judge, 2009).
- **Liderazgo:** el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo para poder orientar y dirigir a su equipo de trabajo hacia la consecución de las metas empresariales. En este intervienen una serie de factores o elementos como los sentimientos, las reacciones y relaciones, las aspiraciones, las actitudes, los valores y los intereses. De manera que un individuo capaz de conjugar todos estos elementos podrá dirigir a sus liderados hacia la consecución de las metas, logrando esto a través de la creatividad y el incremento de la productividad para el logro de los objetivos de la empresa.
- **Comunicación:** La comunicación es quizás una de las habilidades más importantes e imprescindibles dentro de la organización, ya que permite mantener la relación entre el directivo o gerente y el personal operativo. De acuerdo con Duarte (2013), es importante resaltar que la comunicación debe siempre ser efectiva ya que dentro, se pueden ocasionar barreras de comunicación que pueden poner en riesgo los objetivos, asimismo, para garantizar la comprensión de las directrices, ya que estas son ideas que se deben compartir ya sea en lenguaje verbal y/o en lenguaje escrito. De igual manera, debe existir disposición a escuchar las instrucciones y la información en el sitio de trabajo ya que esté va a permitir reconocer las necesidades y el camino a seguir en la consecución de los objetivos.

- **Toma de decisiones:** la toma de decisiones es una habilidad esencial importante y fundamental ya que es aquella habilidad que permite al directivo enfrentar cada una de las directrices diarias y la manera como direccionar los esfuerzos. Esta práctica permite poder reconocer el camino al éxito por lo que se debe tener especial cuidado al momento de tomar la decisión, y si está es evaluada con la objetividad y el conocimiento necesario. También se debe tener en cuenta que toda decisión está sometida a la incertidumbre por lo que, no es sólo necesario creer que se toma una mejor alternativa, sino qué se deberá esperar poner en práctica la decisión tomada para poder evaluar los resultados. Además, se debe tener en cuenta el nivel de riesgo que se está dispuesto a asumir al momento de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones, debido a las consecuencias que pudiera ocasionar.
- **Manejo de conflictos:** el manejo de conflicto es una de las habilidades ligadas al proceso de toma de decisiones. Ya que en todas las organizaciones debe existir el establecimiento de relaciones entre los involucrados, por lo que, existen momentos en los cuales se deben solucionar problemas que se presenten de la mejor manera sin afectar el rendimiento y la continuidad de las operaciones. Es importante mencionar que, el manejo de conflicto forma parte de la dinámica organizacional, por lo cual siempre se debe tener la capacidad de manipular estrategias que permiten la disolución de estos. Algunos autores indican que, todo conflicto es necesario dentro de la organización ya que éste puede ser el punto de partida para establecer mejores prácticas de trabajo, de manera que todo gerente y /o directivo debe tener la habilidad de negociar.

Las habilidades conceptuales no son más que aquellas habilidades que le permiten al directivo o gerente solucionar las situaciones de manera creativa, es decir, es una habilidad que le permite identificar y reconocer todos los elementos necesarios para poder enfrentarse a las decisiones en el entorno laboral. Para Manjarres (2017), estas habilidades son importantes para el desempeño laboral y organizacional, ya que van a permitir planificar cada una de las actividades a nivel técnico que deberá llevar a cabo el personal en los niveles más bajos.

Para García et al. (2017), esta no es más que la capacidad de reconocer y comprender las ideas más relevantes, de manera que dentro e importante manejar las habilidades humanas y las habilidades técnicas, debido a que se debe estar en sintonía con todos las sensaciones y conocimientos. Para Ruiz (2013), los gerentes de las organizaciones requieren del manejo de destrezas conceptuales, éstas suponen el desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y de una manera de visualizar las empresas como un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección.

De acuerdo con Madrigal (2009), existen elementos o factores esenciales para poder desarrollar este tipo de habilidad:

- **Creatividad:** la creatividad está ligada a la producción o descubrimiento de algo novedoso y de gran utilidad, partiendo de ideas ya establecidas y como vía para la solución de problemas. Generalmente es la producción de algo que otros no ven. Robbins y Judge (2009), definen la creatividad como la habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones insulares entre las ideas, esto permite ver los problemas de diferentes formas y en consecuencia identificar todas las alternativas viables.

- **Reflexión:** para Madrigal (2009), la reflexión es la capacidad de un individuo para idear representaciones a partir de formas en su mente, es la capacidad de relacionar unas cosas con otras. Durante el proceso reflexivo, el ser humano maneja la emoción y la razón, la emoción porque se libera de la certidumbre y la razón debido a que de acuerdo con lo que se ve, se elabora un constructo racional, lo cual es un acto trascendente (Maturana, 2000). Claro que cuando se habla de reflexión organizacional, se incluye la misión, visión, objetivos, valores y estrategias de la empresa, por tanto, las reflexiones a nivel organizacional requieren inclinarse por una transformación en la postura de la dirección para posibilitar la adaptación rápida de la organización al entorno cada vez más cambiante.
- **Innovación:** la innovación es la herramienta específica en los empleados, es el medio por el cual se explota el cambio como una oportunidad para hacer algún negocio diferente donde se denotan recursos con características específicas para cada grupo de personas (Drucker, 2011). En este sentido, el impacto por innovación en la organización puede producir un cambio que traiga la aceptación del mercado y su éxito en el mismo. Además, las innovaciones radicales generalmente se apropian de todo el mercado, incurriendo en el uso elevado de recursos, pero un estudio conceptual que justifica el cambio.

1.1 Emprendimientos Artesanales

Para Tamayo et al. (2016), el artesano o la artesanía tiene orígenes en Europa, cuando la población se desempeñaba en diferentes oficios, en los cuales generalmente se producían objetos de lujo para el resto de la sociedad. Así, se suponía que todos los proyectos artesanales llevados a cabo por los artesanos eran productos totalmente realizados a mano con instrumentos manuales y con la ayuda, en algunas ocasiones, de medios mecánicos, para darles el acabado a los productos. Sin embargo, para otros autores como Pasteur (2004), la artesanía tradicional es aquello relacionado y elaborado para consumo doméstico los cuales, son productos que tienen un valor de estético histórico, producto de una actividad que busca posicionar el entorno en el cual se lleva a cabo, e impactando en la economía de los locales.

Esta actividad, es más un acto de voluntad y relacionada a proyectos sociales inherentes a la actividad empresarial sostenible. La misma, nace del deseo o necesidad de hacer algo, con lo cual el emprendedor se siente satisfecho y con un sentido de independencia al ser capaz de distribuir sus bienes. Así que, Tamayo et al. (2016), asumen la postura de McClelland (1961), quien define al emprendedor como alguien que ejerce cierto control sobre los medios de distribución y producen más de lo que puede consumir, con el objetivo de venderlo (o cambiarlo) para lograr una renta individual o doméstica, siendo entonces las principales características del artesano emprendedor:

- Maneja la iniciativa como medio de búsqueda de oportunidades
- Es persistente con la fabricación y venta de sus productos.
- Es exigente con productos de alta de calidad y eficiencia.
- Es comprometido con su labor.
- Constante en la búsqueda de nuevas ideas e innovación.
- Capaz de establecer metas y objetivos.
- Planificador de sus actividades.
- Establece redes y alianzas de contacto
- Es independiente con la distribución de sus productos.
- Posee autoconfianza en sus procesos.

Cuando se habla de habilidades gerenciales para un emprendedor es importante reconocer que además del capital físico humano y tecnológico, se debe estudiar los rasgos de cada una de las personas que deciden emprender en un negocio. Por ello, es necesario buscar si existen características que engloba a los emprendedores o son características diferentes para cada uno.

Estas pudieran estar asociados al nivel y al éxito del negocio y su situación, marcada el entorno socioeconómico en el cual se desarrolla. De esta manera y de acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina, en su Reporte de Economía y Desarrollo (2013), las características de la personalidad que definen a un emprendedor exitoso son las siguientes:

- **Innovación y creatividad:** Todo emprendimiento, está asociado a nuevas formas de producción o a la creación de un nuevo producto, esperando superar las organizaciones que ya existen, además de comentar el crecimiento económico. Esto es parte de la búsqueda de la innovación y sólo quien lo hace es quien puede leer o interpretar esas oportunidades.
- **Tolerancia al riesgo:** Todo inicio de emprendimiento somete al empresario a una situación de riesgo e incertidumbre respecto de la disponibilidad de los recursos, el avance tecnológico y los cambios del precio, por la naturaleza cambiante de los mercados, que puede hacerlos fluctuar de manera inesperada. Por este motivo, se debe tener la capacidad de ser tolerante y plantear planes de contingencia, por lo que es ideal programas de capacitación.
- **Orientación al logro:** Todo emprendedor es exitoso, de manera que todo lo que se propone está orientado a actividades desafiantes, a tomar responsabilidad y a recibir consejos y sugerencias de otros, para obtener los mejores resultados en un plazo de tiempo determinado.

- Locus (percepción) de control interno: Esta característica está asociada a la necesidad de que el emprendedor sienta que todo lo que obtiene depende de sus acciones y no de cómo lo afecta el entorno. Así, un individuo con esta tendencia se considera más capaz de establecer su propio negocio.
- Capacidad multitareas: Es la capacidad que tiene un individuo para hacer varias actividades a la vez.
- Autoeficacia: Un emprendedor será capaz de alcanzar los objetivos, una vez definido un plan de trabajo. Esta característica es sinónimo de los emprendedores exitosos, como la confianza en sí mismos o el optimismo.
- Autonomía: Una característica muy propia de un emprendedor es el hecho de ser “su propio jefe”, ya que se busca tener más control sobre los objetivos fijados. En este sentido, la autonomía también implica tener plena libertad para tomar decisiones.

Es así, que muchas historias de emprendedores exitosos se refieren a personas que dejan trabajos seguros y bien pagados en grandes organizaciones, pero que limitan sus posibilidades de crecimiento, por la posibilidad de organizar sus propios negocios en ambientes de mayor flexibilidad. En efecto, ante la posibilidad de que los individuos creativos que demandan más autonomía para desarrollar su trabajo puedan salirse de las organizaciones.

2. Metodología

El desarrollo de esta investigación obedece a una modalidad cuantitativa mediante un estudio de tipo transversal con el empleo de un instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas. En el cuestionario se procura identificar las habilidades gerenciales que los emprendedores artesanales disponen o han desarrollado.

A través de la encuesta se evalúa el liderazgo gerencial, la comunicación, la negociación de conflictos, la decisión gerencial, las habilidades técnicas y sociales, la motivación al grupo, la inteligencia emocional, y finalmente las características del emprendedor, criterios que corresponden a las habilidades gerenciales, desde la perspectiva de los emprendedores artesanales en función de las situaciones que enfrentan en su accionar dentro de la empresa.

2.1 Diseño de la muestra

El Universo hace referencia al total de los involucrados en el proceso de investigación, este trabajo incluye a un total de 815 (ochocientos quince) personas registradas en el catastro de los artesanos calificados del Cantón La Troncal. Sampieri R (2010), en el libro de Metodología de la Investigación, manifiesta que, el conjunto de todos los casos que concuerdan con ciertas características o especificaciones se conoce como Población o universo, al mismo tiempo comenta que, las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

La muestra corresponde a un segmento representativo de la población o universo, en la que, se logra concentrar las características del grupo de análisis. Hernández Sampieri (2014), en el libro de Metodología de la Investigación, señala que, muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población.

El método de muestreo en este trabajo de investigación es aleatorio simple, se dispone de un universo finito; es decir, se conoce el número de unidades de información, para determinar el tamaño de la muestra se emplea la expresión:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z = 1.96 (con un nivel de confianza del 95%)
- p = proporción esperada (para este estudio 50%)
- q = 1 - p
- d = precisión (se considera para este estudio 5%)

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(815) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (815 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{782,726}{2,035 + 0,9604}$$

$$n = 261,31$$

$$n \cong 261$$

La muestra considerada en este trabajo de investigación incluye un total doscientos sesenta y un individuos, independientemente del área de desempeño en el ámbito artesanal.

2.2 Instrumento

El instrumento usado es el resultado de la adaptación de los cuestionarios de habilidades gerenciales que Bernardo José Lara elabora a partir del texto “*Desarrollo de Habilidades Directivas*”, de Whetten y Cameron (2011); Reyes Maldonado (2016), adaptado por Rodríguez Herrera (2018) y Flores Toledo (2020).

Consta de 42 preguntas que evalúan ocho habilidades gerenciales con preguntas asignadas a cada una; y ocho interrogantes asociadas a las características del emprendedor, la escala de respuestas es de FD (Fuertemente en Desacuerdo) – ED (En Desacuerdo) – DA (De Acuerdo) – FA (Fuertemente de Acuerdo); cada opción de respuesta tiene un valor asignado entre 1-2-3-4, respectivamente, con una puntuación máxima de 28 puntos para la habilidad gerencial con más fortaleza y una mínima de 7 para la habilidad que requiere ser reforzada.

2.3 Análisis de Fiabilidad

Con la ayuda de la herramienta SPSS, se efectúa el análisis de fiabilidad del cuestionario prototipo, para el efecto se aplica el instrumento a un total de 23 personas, obteniendo los resultados:

Tabla 1. Resumen del procesamiento de casos.

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	23	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: SPSS v19.

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,984	,986	42

Fuente: SPSS v19.

Celina Oviedo & Campo-Arias (2005), en el trabajo titulado: *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*, establecen la interpretación para la correcta aplicación de un instrumento como parte de la metodología en función del valor obtenido.

Tabla 3. Coeficiente alfa de Cronbach.

Coeficiente Alfa de Cronbach	Interpretación
< 0,70	Consistencia interna de la escala utilizada es baja
= 0.70	Valor mínimo aceptable
= 0.90	Valor máximo esperado
> 0.90	Presencia de redundancia o duplicación

Fuente: Elaborado por los autores.

La existencia de redundancia o duplicación implica que varios ítems se están repitiendo y están midiendo el mismo elemento de un constructo; por lo que se deben eliminar los ítems redundantes. Es recomendable que los valores de alfa oscilen entre 0,80 y 0,90, no obstante, se pueden aceptar valores inferiores de alfa de Cronbach, derivando en un instrumento con falencias y que debe ser mejorado para disminuir la limitación que existiría en la aplicación e interpretación de resultados (Celina Oviedo & Campo-Arias, 2005). En función de los estadísticos de fiabilidad se puede advertir que, el cuestionario aplicado en esta investigación presenta redundancia en los ítems, se plantea mejorar la encuesta y aplicar a un nuevo grupo con la finalidad de levantar el criterio de fiabilidad que garantice el desarrollo del estudio y permita generar los resultados en función de los objetivos planteados.

3. Resultados

Se desarrolla un modelo para la manipulación de la data obtenida a través del instrumento aplicado a un total de 261 personas, identificadas según género 146 femenino y 115 masculino, lo que equivale a una participación del 56% y 44% respectivamente.

En función de las variables de estudio se asigna un peso de 50% a cada una, se calcula la frecuencia relativa en relación con las preguntas consignadas por criterio evaluado de la variable correspondiente (peso criterio).

Tabla 4. Asignación de peso por Variables y criterios.

		Numero preguntas	Peso criterio
HABILIDADES GERENCIALES 50%	Liderazgo gerencial	7	21%
	Comunicación	5	15%
	Negociación de conflictos	2	6%
	Decision gerencial	5	15%
	Habilidades tecnicas	7	21%
	Habilidades Sociales	2	6%
	Motivacion Grupo	4	12%
	Inteligencia Emocional	2	6%
CARACTERISTICAS EMPRENDEDOR 50%	Maneja la iniciativa como medio de búsqueda de oportunidades	1	10%
	Es persistente con la fabricación y venta de sus productos.	1	10%
	Es exigente con productos de alta de calidad y eficiencia.	1	10%
	Es comprometido con su labor.	1	10%
	Busca constantemente nuevas ideas para innovar.	1	10%
	Establece metas y objetivos.	1	10%
	Planifica sus actividades.	1	10%
	Establece redes y alianzas de contacto.	1	10%
	Es independiente con la distribución de sus productos.	1	10%
Posee autoconfianza en sus procesos.	1	10%	

Fuente: Elaborado por los autores.

Se adjudica el peso por pregunta mediante el cociente del peso por criterio y el número de interrogantes asociadas a ese criterio, se asigna entonces el puntaje establecido que corresponde a la mitad del peso por pregunta con la particularidad de lograr el aporte de 50% asociado a la variable, este último se logra con la sumatoria de los productos entre el puntaje establecido con el número de preguntas asociadas al criterio.

Tabla 5. Porcentaje consignado por pregunta, porcentajes establecido y esperado.

		Numero preguntas	Peso criterio	Peso por pregunta	Puntaje establecido	Puntaje Esperado
HABILIDADES GERENCIALES 50%	Liderazgo gerencial	7	21%	2,9%	1,47%	10%
	Comunicación	5	15%	2,9%	1,47%	7%
	Negociación de conflictos	2	6%	2,9%	1,47%	3%
	Decision gerencial	5	15%	2,9%	1,47%	7%
	Habilidades tecnicas	7	21%	2,9%	1,47%	10%
	Habilidades Sociales	2	6%	2,9%	1,47%	3%
	Motivacion Grupo	4	12%	2,9%	1,47%	6%
	Inteligencia Emocional	2	6%	2,9%	1,47%	3%
CARACTERISTICAS EMPRENDEDOR 50%	Maneja la iniciativa como medio de búsqueda de oportunidades	1	10%	10%	5,00%	5%
	Es persistente con la fabricación y venta de sus productos.	1	10%	10%	5,00%	5%
	Es exigente con productos de alta de calidad y eficiencia.	1	10%	10%	5,00%	5%
	Es comprometido con su labor.	1	10%	10%	5,00%	5%
	Busca constantemente nuevas ideas para innovar.	1	10%	10%	5,00%	5%
	Establece metas y objetivos.	1	10%	10%	5,00%	5%
	Planifica sus actividades.	1	10%	10%	5,00%	5%
	Establece redes y alianzas de contacto.	1	10%	10%	5,00%	5%
	Es independiente con la distribución de sus productos.	1	10%	10%	5,00%	5%
Posee autoconfianza en sus procesos.	1	10%	10%	5,00%	5%	

Fuente: Elaborado por los autores.

Con el propósito de establecer una comparativa entre el puntaje esperado y el puntaje obtenido mediante la aplicación del cuestionario, se parametriza el ratio entre el peso y el número de preguntas asociados a las variables esto es 100% y 44% respectivamente, adicional a ello se calcula la tasa por indicador que resulta del cociente entre la tasa por pregunta y el número de alternativas planteadas dentro del cuestionario: Fuertemente en desacuerdo, En Desacuerdo, De Acuerdo, Fuertemente de Acuerdo. Lograda la parametrización, se cuantifica el total de respuestas y los acumulados por cada alternativa se amplifica en 4, 3, 2, y 1 respectivamente, se calcula el promedio de estas valoraciones en función del total de respuestas, y se determinan:

$$\text{media por indicador} = \text{media de las valoraciones} \times \text{tasa del indicador}$$

$$\text{ponderación final} = \frac{\text{media por indicador}}{\text{tasa por indicador}}$$

$$\text{puntaje obtenido por pregunta} = \text{ponderacion final} \times \text{puntaje establecido}$$

Tabla 6. Resultado puntaje obtenido y esperado – Mujeres.

	Puntaje Esperado		Puntaje Obtenido	
HABILIDADES GERENCIALES 50%	10%	Liderazgo gerencial	8%	HABILIDADES GERENCIALES 37%
	7%	Comunicación	3%	
	3%	Negociación de conflictos	2%	
	7%	Decisión gerencial	6%	
	10%	Habilidades técnicas	7%	
	3%	Habilidades Sociales	3%	
	6%	Motivación Grupo	5%	
	3%	Inteligencia Emocional	3%	
CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDOR 50%	5%	Maneja la iniciativa como medio de búsqueda de oportunidades	4%	CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDOR 39%
	5%	Es persistente con la fabricación y venta de sus productos.	4%	
	5%	Es exigente con productos de alta de calidad y eficiencia.	4%	
	5%	Es comprometido con su labor.	4%	
	5%	Busca constantemente nuevas ideas para innovar.	4%	
	5%	Establece metas y objetivos.	4%	
	5%	Planifica sus actividades.	4%	
	5%	Establece redes y alianzas de contacto.	4%	
	5%	Es independiente con la distribución de sus productos.	4%	
	5%	Posee autoconfianza en sus procesos.	4%	
100%	TOTAL		76%	

Fuente: Elaborado por los autores.

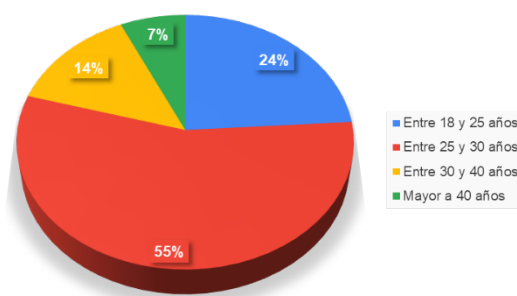
Tabla 7. Resultado puntaje obtenido y esperado – Hombres.

	Puntaje Esperado		Puntaje Obtenido	
HABILIDADES GERENCIALES 50%	10%	Liderazgo gerencial	8%	HABILIDADES GERENCIALES 40%
	7%	Comunicación	6%	
	3%	Negociación de conflictos	3%	
	7%	Decisión gerencial	6%	
	10%	Habilidades técnicas	8%	
	3%	Habilidades Sociales	2%	
	6%	Motivación Grupo	4%	
	3%	Inteligencia Emocional	2%	
CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDOR 50%	5%	Maneja la iniciativa como medio de búsqueda de oportunidades	4%	CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDOR 41%
	5%	Es persistente con la fabricación y venta de sus productos.	4%	
	5%	Es exigente con productos de alta de calidad y eficiencia.	4%	
	5%	Es comprometido con su labor.	4%	
	5%	Busca constantemente nuevas ideas para innovar.	4%	
	5%	Establece metas y objetivos.	4%	
	5%	Planifica sus actividades.	5%	
	5%	Establece redes y alianzas de contacto.	4%	
	5%	Es independiente con la distribución de sus productos.	4%	
	5%	Posee autoconfianza en sus procesos.	4%	
100%	TOTAL		81%	

Fuente: Elaborado por los autores.

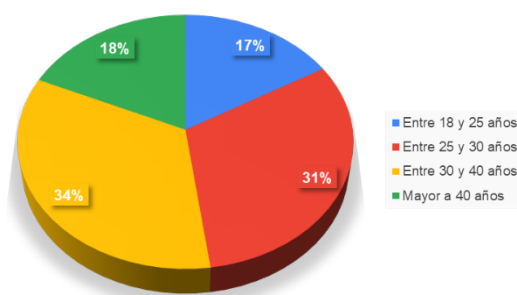
De las tablas 6 y 7, se puede afirmar que, del grupo evaluado, en lo concerniente a las habilidades gerenciales, las mujeres cumplen con 37% de la ponderación establecida, siendo la de menor valoración la habilidad de comunicación; en el caso de los hombres, de los criterios referidos a esta variable no presentan diferencias considerables con los esperados, logrando una ponderación del 40%, en cuanto a las características de emprendedor para mujeres existe un 40% de la ponderación fijada mientras que para los hombres 41%, lo que sintetiza la homogeneidad de emprendimiento que existe en el grupo evaluado.

Figura 2. Grupo de estudio Femenino en función de edad.



Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 3. Grupo de estudio Masculino en función de edad.



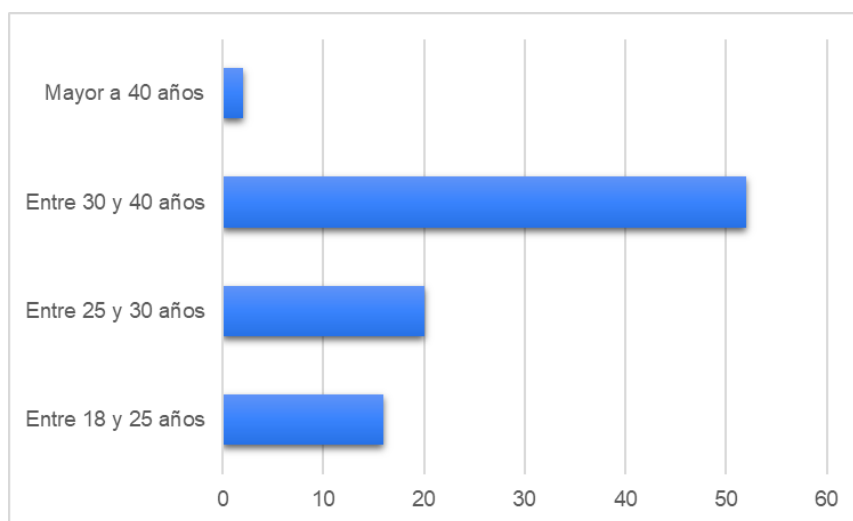
Fuente: Elaborado por los autores.

La figura 2 revela el nivel de participación del grupo de estudio en función del género femenino y rangos de edad: treinta y cinco (35) participantes de edades comprendidas entre 18 y 25 años que equivale al 24%; ochenta y un (81) individuos de edades comprendidas entre 25 y 30 años, equivalente al 55%; veinte (20) personas de edades comprendidas entre 30 y 40 años, equivalente al 14%; diez (10) damas mayores a 40 años que equivale al 7%.

La figura 3 de manera similar describe mediante ratios, la participación del grupo de estudio en función del género masculino y rangos de edad: diecinueve (19) participantes de edades comprendidas entre 18 y 25 años que equivale al 17%; treinta y seis (36) individuos de edades comprendidas entre 25 y 30 años, equivalente al 31%; treinta y nueve (39) personas de edades comprendidas entre 30 y 40 años, equivalente al 34%; veinte y un (21) caballeros mayores a 40 años que equivale al 18%.

Con la finalidad de establecer los emprendimientos que son artesanales y, la persistencia que presentan se discrimina a través de las interrogantes que constan en el instrumento aplicado al grupo de estudio: “en la actualidad tiene un emprendimiento activo”, “tipo de emprendimiento” y “tiempo de actividad de su emprendimiento”; obteniendo los resultados que se describen en líneas posteriores.

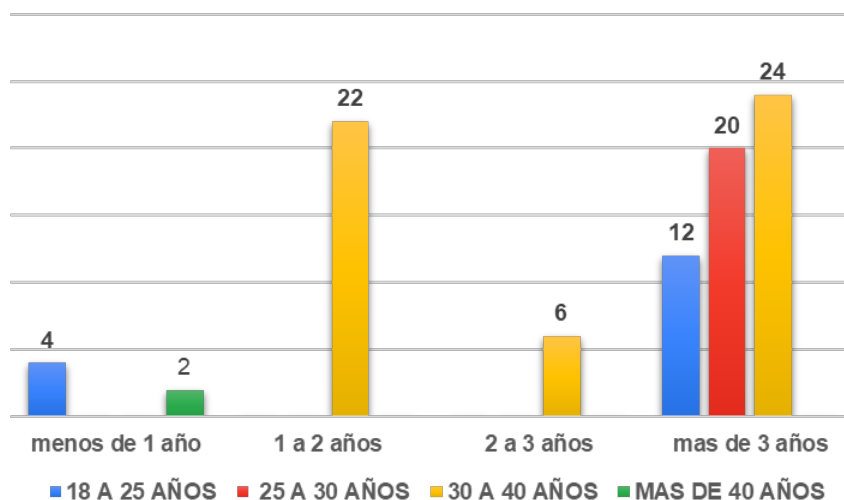
Figura 4. Emprendimientos en función de la edad – género femenino.



Fuente: Elaborado por los autores.

Noventa emprendedores artesanales de género femenino se distribuyen en función de la edad: dieciséis (16) entre 18 y 25 años, veinte (20) entre 25 y 30 años, cincuenta y dos (52) entre 30 y 40 años, y dos (2) que corresponden a edades superiores a 40 años, de este grupo, se genera el análisis de persistencia.

Figura 5. Persistencia en función de la edad – género femenino.



Fuente: Elaborado por los autores.

Para que un negocio sea rentable depende varios factores, si está en servicio por lo menos tres años, y logra cubrir gastos, se considera que el emprendimiento es persistente pero no necesariamente rentable (Magcoaching, 2022). En función de este antecedente, para la distribución de Persistencia Género Femenino agrupados por edades, existe un total de cincuenta y seis (56) negocios artesanales que han permanecido activos durante más de tres años, efecto del desarrollo de las habilidades geren-

ciales y características de emprendedor que disponen sus propietarios, situación que se evidencia en la tabla asociadas a las habilidades gerenciales y características del emprendedor por edad–género que se ilustran de inmediato.

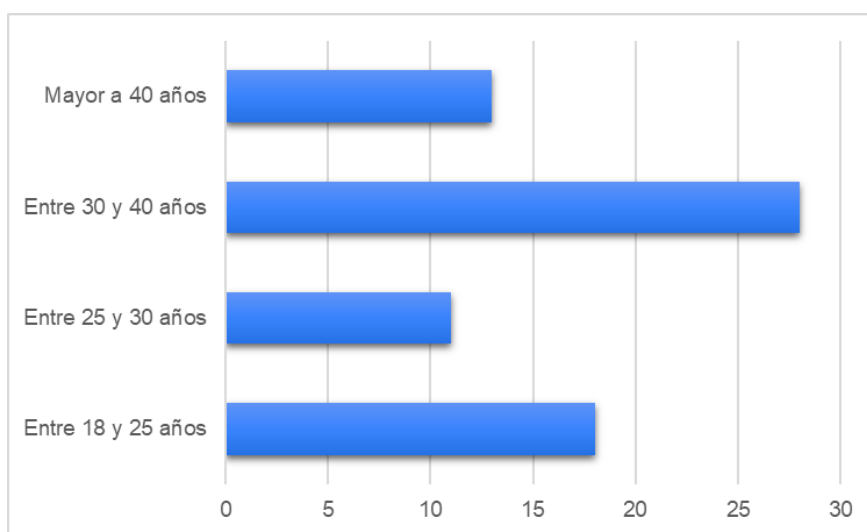
Tabla 8. Comparativo Puntaje esperado–obtenido: edades género femenino.

		18 a 25 años		25 a 30 años		30 a 40 años	
		Puntaje Esperado	Puntaje Obtenido	Puntaje Esperado	Puntaje Obtenido	Puntaje Esperado	Puntaje Obtenido
HABILIDADES GERENCIALES 50%	Liderazgo gerencial	10%	8%	10%	10%	10%	8%
	Comunicación	7%	5%	7%	7%	7%	6%
	Negociación de conflictos	3%	3%	3%	3%	3%	3%
	Decision gerencial	7%	6%	7%	7%	7%	6%
	Habilidades técnicas	10%	9%	10%	7%	10%	8%
	Habilidades Sociales	3%	3%	3%	2%	3%	3%
	Motivación Grupo	6%	6%	6%	5%	6%	4%
	Inteligencia Emocional	3%	3%	3%	3%	3%	3%
CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDOR 50%	Maneja la iniciativa como medio de búsqueda de oportunidades	5%	4%	5%	5%	5%	4%
	Es persistente con la fabricación y venta de sus productos.	5%	5%	5%	3%	5%	4%
	Es exigente con productos de alta de calidad y eficiencia.	5%	5%	5%	5%	5%	4%
	Es comprometido con su labor.	5%	5%	5%	5%	5%	4%
	Busca constantemente nuevas ideas para innovar.	5%	5%	5%	4%	5%	4%
	Establece metas y objetivos.	5%	5%	5%	4%	5%	4%
	Planifica sus actividades.	5%	5%	5%	5%	5%	4%
	Establece redes y alianzas de contacto.	5%	5%	5%	5%	5%	4%
Es independiente con la distribución de sus productos.	5%	4%	5%	4%	5%	4%	
Posee autoconfianza en sus procesos.	5%	5%	5%	5%	5%	4%	

Fuente: Elaborado por los autores.

La tabla 8, muestra una diferencia mínima entre los puntajes obtenidos y los esperados tanto en habilidades gerenciales como en las características del emprendedor, evidenciando que los emprendimientos que han persistido en el tiempo, en función de género femenino y edad de inicio de la actividad, logran superar la frontera de los 3 años, gracias a las habilidades gerenciales y las a características del emprendedor que han cultivado en el desarrollo de su actividad.

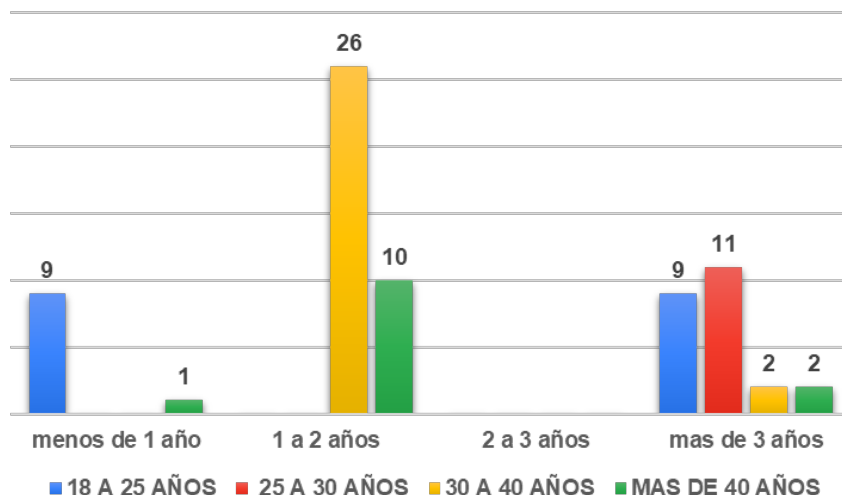
Figura 6. Emprendimientos en función de la edad – género masculino.



Fuente: Elaborado por los autores.

Setenta emprendedores artesanales de género masculino se distribuyen en función de la edad: dieciocho (18) entre 18 y 25 años, once (11) entre 25 y 30 años, veinte y ocho (28) entre 30 y 40 años, y trece (13) que corresponden a edades superiores a 40 años, de este grupo, se generan el análisis de persistencia.

Figura 7. Persistencia en función de la edad – género masculino.



Fuente: Elaborado por los autores.

De manera análoga a las líneas anteriores, para la distribución de Persistencia Género Masculino agrupados por edades, existe un total de veinte y cuatro (24) negocios artesanales que han permanecido en actividad económica durante más de tres años, efecto del desarrollo de las habilidades gerenciales y características de emprendedor que disponen sus propietarios, situación que se evidencia en la tabla asociadas a las habilidades gerenciales y características del emprendedor por edad–género que se ilustran de inmediato.

Tabla 9. Comparativo Puntaje esperado–obtenido: edades género masculino.

		18 a 25 años		25 a 30 años		30 a 40 años		mas de 40 años	
		Puntaje Esperado	Puntaje Obtenido	Puntaje Esperado	Puntaje Obtenido	Puntaje Esperado	Puntaje Obtenido	Puntaje Esperado	Puntaje Obtenido
HABILIDADES GERENCIALES 50%	Liderazgo gerencial	10%	4%	10%	9%	10%	8%	10%	8%
	Comunicación	7%	3%	7%	7%	7%	5%	7%	5%
	Negociación de conflictos	3%	2%	3%	2%	3%	3%	3%	3%
	Decision gerencial	7%	3%	7%	6%	7%	6%	7%	6%
	Habilidades técnicas	10%	6%	10%	9%	10%	7%	10%	7%
	Habilidades Sociales	3%	1%	3%	2%	3%	3%	3%	3%
	Motivación Grupo	6%	3%	6%	5%	6%	4%	6%	4%
	Inteligencia Emocional	3%	1%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDOR 50%	Maneja la iniciativa como medio de búsqueda de oportunidades	5%	1%	5%	4%	5%	4%	5%	4%
	Es persistente con la fabricación y venta de sus productos.	5%	1%	5%	5%	5%	4%	5%	4%
	Es exigente con productos de alta de calidad y eficiencia.	5%	3%	5%	4%	5%	4%	5%	4%
	Es comprometido con su labor.	5%	1%	5%	4%	5%	4%	5%	4%
	Busca constantemente nuevas ideas para innovar.	5%	3%	5%	4%	5%	4%	5%	4%
	Establece metas y objetivos.	5%	3%	5%	4%	5%	4%	5%	4%
	Planifica sus actividades.	5%	3%	5%	4%	5%	4%	5%	4%
	Establece redes y alianzas de contacto.	5%	4%	5%	4%	5%	3%	5%	3%
	Es independiente con la distribución de sus productos.	5%	4%	5%	4%	5%	3%	5%	3%
	Posee autoconfianza en sus procesos.	5%	3%	5%	4%	5%	3%	5%	3%

Fuente: Elaborado por los autores.

La tabla 9, presenta una variación considerable en los indicadores de habilidades gerenciales y características del emprendedor para las edades de inicio del emprendimiento comprendidos entre 18 a 25 años, muestra una diferencia mínima en los otros rangos de edad, evidenciando que los emprendimientos que han persistido en el tiempo, en función de género masculino y edad de inicio de la actividad (más de veinte y cinco), logran superar la frontera de los 3 años, debido a las habilidades gerenciales y características del emprendedor que han cultivado en el desarrollo de su actividad.

4. Discusión y conclusión

Luego del análisis de los datos obtenidos, es impórtate resaltar que no existen estudios preliminares que relacione las variables de análisis del trabajo propuesto, lo que constituye un aporte significativo para la comunidad académica; entonces, es imprescindible rescatar que, las habilidades gerenciales y las características del emprendedor, en relación al género y edad de inicio de la actividad, no varían significativamente para el caso de las mujeres, la diferencia es recursiva y equivalente a la unidad (1%), en el caso del género masculino (18 a 25 años), se presentan diferencias importantes sobre los indicadores liderazgo gerencial (6%), comunicación (4%), decisión gerencial (4%), habilidades técnicas (4%), habilidades sociales (2%), motivación grupo (6%), inteligencia emocional (2%); para el caso de las habilidades gerenciales, similar situación se presenta en los ítems de las características del emprendedor: iniciativa como medio de búsqueda de oportunidades (2%), persistencia con la fabricación y venta de sus productos (4%), exigencia con productos de alta de calidad y eficiencia(2%), compromiso con su labor(5%), buscar nuevas ideas para innovar (2%), establecer metas y objetivos, planificación de actividades autoconfianza en sus procesos (2%).

La habilidades gerenciales y las características del emprendedor son de gran aporte para el desarrollo de los emprendimientos, para el caso del estudio planteado, se pudo corroborar que, los emprendedores artesanales que gozan de destrezas como liderazgo gerencial, la comunicación, la negociación de conflictos, la decisión gerencial, las habilidades técnicas y sociales, la motivación al grupo, la inteligencia emocional, y ciertas características propias del emprendedor logran permanencia de sus negocios, si bien es cierto no se puede advertir que existe un alta rentabilidad, sin embargo, el objetivo propuesto indagar las habilidades gerenciales en la persistencia de los emprendimientos artesanales se valida con la información presentada en línea anteriores.

Referencias

- Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. <https://cutt.ly/JVjT6mW>
- Becerra-Sarmiento, M., Valencia-González, E., & Revelo-Oña, R. (2021). Análisis del desempleo durante la pandemia COVID-19 y el impacto en diferentes sectores económicos del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 442-451. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.454>
- Benavides Espíndola, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. McGraw-Hill.

- Carrillo, M. M. (2016). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. *Revista Científica*, 1(2), 200-217. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.12.200-217>
- Celina Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Norma.
- Drucker, P. (2011). *La sociedad y las organizaciones*. Norma.
- Duarte, A. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional <http://hdl.handle.net/10654/10099>
- Flores Toledo, L. A. (2020). *Habilidades Gerenciales de los jefes de servicio Compromiso Organizacional del profesional de Enfermería, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2018* [Tesis de grado, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio Institucional <https://cutt.ly/aVjUnvz>
- García P, F., Boom C, E., & Molina R, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- González, M. Á. (s.f.). *Cuánto tiempo necesita tu negocio para ser rentable*. MAGCOACHING Personal & Financiero. <https://cutt.ly/JVjOywL>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- INEC. (s.f.). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. <https://cutt.ly/QVjIa2u>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. ESPAE–Escuela de Negocios de la ESPO. <https://cutt.ly/GVjIQxm>
- Lema, L. F. (2021). Emprendimientos en tiempos de pandemia. *Revista Tecnológica Ciencia y Educación Edwards Deming*, 65-80. <http://revista-edwardsdeming.com/index.php/es/article/view/71/120>
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectivas Empresariales*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- López P, L., Parra A, M., & Rubio G, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Espacios*, 40(11), 5. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/19401105.html>
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. McGraw-Hill.
- Manjarres, R. J. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf>

- Mentinno-Grupo Formageren. (s.f.). *Estado Digital Ecuador Abril 2022*. <https://www.mentinno.com/estado-digital-ecuador-abril-2022/>
- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesis-seortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Rodríguez Herrera, S. E. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional <https://cutt.ly/cVjOKCQ>
- Samujh, H., & El-Kafafi, S. (2010). Tool box for managers: Lessons from New Zealand small businesses. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(1/2), 77-87. <https://doi.org/10.1108/20425961201000007>
- Vélez, Y., Márquez, A., & González, J. (s.f.). *El emprendimiento en tiempos de pandemia en Ecuador*. Emprendimiento.EC. <https://cutt.ly/nVjPf8T>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Prentice Hall.

AUTORES

Ana Gabriela Hinojosa Caballero. Máster en Educación Informática. Ingeniera eléctrica. Docente de las carreras de Administración de empresas e Ingeniería agronómica en el Campus La Troncal. Docente responsable de Investigación formativa de la carrera de Administración de Empresas Campus La Troncal.

Yonimiler Castillo Ortega. Doctor en Ciencias Económicas. Máster en Población, Ambiente y Desarrollo Local. Máster en Dirección. Licenciado en Economía. Docente e Investigador de la Carrera de Economía.