



1859



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**  
**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**  
**Carrera de Administración de Empresas**

**“Las habilidades gerenciales de los emprendedores del sector turístico de la Parroquia de Malacatos, Cantón Loja, Provincia Loja”**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas.**

**AUTORA:**

Maria Karolina Hidalgo Monteros

**DIRECTOR:**

Ing. Ing. Manuel Enrique Pasaca Mora. Mg. Sc.

**Loja - Ecuador**  
**2023**

## **Certificación**

Loja, 5 de septiembre del 2023

Ing. Manuel Enrique Pasaca Mora. Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **“Las habilidades gerenciales de los emprendedores del sector turístico de la Parroquia Malacatos, Cantón Loja, Provincia Loja”**, previo a la obtención del título de **licenciada en Administración de Empresas**, de la autoría de la estudiante **Maria Karolina Hidalgo Monteros**, con **cédula de identidad Nro. 1150032546**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Manuel Enrique Pasaca Mora. Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **Autoría**

Yo, **María Karolina Hidalgo Monteros**, declaro ser la autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1150032546

**Fecha:** Loja 31 de octubre 2023

**Correo electrónico:** [maria.khidalgo@unl.edu.ec](mailto:maria.khidalgo@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0990979949

**Carta de autorización por parte de la autora para consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo, **María Karolina Hidalgo Monteros**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: “**Las habilidades gerenciales de los emprendedores del sector turístico de la Parroquia Malacatos, cantón Loja, provincia Loja**”, como requisito para optar el título de **licenciada en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los treinta días del mes de marzo de dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autora:** María Karolina Hidalgo Monteros

**Cédula:** 1150032546

**Dirección:** Vía de integración barrial, Av. lateral de paso Ángel F Rojas y Julio Ordoñez

**Correo electrónico:** [maria.k.hidalgo@unl.edu.ec](mailto:maria.k.hidalgo@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0990979949

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director del Trabajo de Titulación:** Ing. Manuel Enrique Pasaca Mora. Mg.Sc.

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a Dios, a quien agradezco por brindarme fortaleza, sabiduría y discernimiento para lograr la culminación de esta tesis.

A mis queridos hermanos, Carlitos y Felipe, les agradezco por ser mi mayor fuente de motivación.

A mis amados abuelitos, Janet y Bilberto, les dedico este logro en reconocimiento de su constante apoyo y aliento a lo largo de mi trayectoria universitaria.

A mis padres, quienes me mostraron el camino hacia la superación, les dedico este trabajo como un pequeño tributo a su amor y guía constante en mi vida.

.

*Maria Karolina Hidalgo Monteros*

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi gratitud hacia la Universidad Nacional de Loja, en particular a la Carrera de Administración de Empresas, así como a todos mis profesores. Ellos, a través de sus valiosas enseñanzas, me proporcionarán los fundamentos necesarios para mi crecimiento profesional.

Además, deseo agradecer de manera especial a mi director de Trabajo de Titulación, el Ing. Manuel Enrique Pasaca Mora. Mg. Sc., quien, con su vasto conocimiento y experiencia, me brindó orientación esencial durante mi investigación. Su paciencia y apoyo inquebrantable fueron cruciales para el exitoso desarrollo y conclusión de mi proyecto de titulación.

No puedo dejar de mencionar a mis queridos abuelos, Janet y Bilberto, quienes siempre me han ayudado a seguir adelante en mi camino académico y personal."

*Maria Karolina Hidalgo Monteros*

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	i
<b>Certificación</b> .....	i
<b>Autoría</b> .....	ii
<b>Carta de autorización</b> .....	iii
<b>Dedicatoria</b> .....	iv
<b>Agradecimiento</b> .....	v
<b>1. Título</b> .....	1
<b>2. Resumen</b> .....	2
2.1. Abstract.....	3
<b>3. Introducción</b> .....	4
<b>4. Marco teórico</b> .....	6
4.1. Marco referencial .....	6
4.2. Referentes teórico-conceptuales.....	12
4.2.1. Gerencia.....	12
4.2.1.1. Habilidades gerenciales .....	13
4.2.1.2. Habilidad técnica .....	14
4.2.1.3. Habilidad humana.....	15
4.2.1.4. Habilidad conceptual .....	17
4.2.1.5. Desarrollo de las habilidades .....	19
4.2.1.6. Emprendimiento .....	19
4.2.1.7. El turismo como actividad económica.....	21
4.2.1.8. Turismo en la parroquia Malacatos .....	22
<b>5. Metodología</b> .....	27
5.1. Tipo de investigación .....	27
5.2. Población involucrada.....	27
5.3. Método Inductivo .....	27
5.4. Método Deductivo.....	27
5.5. Técnicas.....	27
5.6. Valoración de habilidades gerenciales .....	28
5.7. Procedimiento. ....	29
<b>6. Resultados</b> .....	30
<b>7. Discusión</b> .....	48

<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>11. Anexos... ..</b>	<b>60</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Respuesta de elemento .....	24
<b>Tabla 2.</b> Cuenta de frecuencia por cada elemento.....	24
<b>Tabla 3.</b> Escala Liker de acuerdo .....	28
<b>Tabla 4.</b> Nivel de estudios de emprendedores .....	30
<b>Tabla 5.</b> Percepción de rentabilidad .....	31
<b>Tabla 6.</b> Continuar con el emprendimiento .....	32
<b>Tabla 7.</b> Días de mayor demanda .....	33
<b>Tabla 8.</b> Iniciar un emprendimiento .....	34
<b>Tabla 9.</b> Apoyo estatal de emprendimiento.....	35
<b>Tabla 10.</b> Valoración de habilidades .....	36
<b>Tabla 11.</b> Conocimiento en Finanzas .....	37
<b>Tabla 12.</b> Conocimiento sobre Talento Humano .....	38
<b>Tabla 13.</b> Conocimiento sobre mercadotecnia .....	40
<b>Tabla 14.</b> Conocimiento de Clima Laboral .....	41
<b>Tabla 15.</b> Conocimiento sobre Cultura Organizacional .....	43
<b>Tabla 16.</b> Conocimiento sobre procesos de producción.....	44
<b>Tabla 17.</b> Conocimiento sobre herramientas tecnológicas .....	46
<b>Tabla 18.</b> Presupuesto y duración de cursos .....	55

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Nivel de estudios de emprendedores .....	30
<b>Figura 2.</b> Percepción de rentabilidad.....	31
<b>Figura 3.</b> Continuar con el emprendimiento .....	32
<b>Figura 4.</b> Días de mayor demanda.....	33
<b>Figura 5.</b> Iniciar un emprendimiento.....	34

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> Encuestas en la parroquia Malacatos .....	60
<b>Anexo 2</b> Cuestionario de la Encuesta .....	62
<b>Anexo 3</b> Encuesta Adicional.....	66
<b>Anexo 4.</b> Certificación del Director de Titulación.....	67
<b>Anexo 5.</b> Certificación de traducción .....	68

## **1. Título**

“Las habilidades gerenciales de los emprendedores del sector turístico de la Parroquia de Malacatos, Cantón Loja, Provincia Loja”

## 2. Resumen

El presente trabajo de investigación denominado “HABILIDADES GERENCIALES DE LOS EMPRENDEDORES DEL SECTOR TURISTICO DE LA PARROQUIA DE MALACATOS, CANTON LOJA, PROVINCIA LOJA” tiene como objetivo general, determinar el nivel de habilidades gerenciales de los emprendedores del sector turístico de la Parroquia Malacatos, para ello se hizo imprescindible plantearse objetivos específicos que coadyuvaron en el desarrollo de la presente investigación y delimitar la problemática, sin dejar de lado la indagación de un marco teórico del tema en mención y de la recopilación de datos que facilitaron un análisis de los aspectos teóricos, que permitieron contribuir con alternativas para el mejoramiento de las habilidades gerenciales de los emprendedores del sector turístico. En la búsqueda de resultados se consultó a 35 Gerentes de empresas turísticas, donde se desarrolló un tipo de investigación transversal, en la cual mediante encuestas dio como resultado que los niveles de habilidades gerenciales de manera general, se encuentran en un nivel medio; esto refiriéndonos a que en algunos ítems de las diferentes habilidades, se necesita implementar alternativas que permitan mejorar de manera efectiva la administración de emprendimientos, con el fin de generar un progreso empresarial apto para competir. Es importante destacar que mediante la presente investigación se concluye que las principales causas del bajo rendimiento de los emprendimientos están en la falta de capacitación, innovación, en un proceso de selección de personal inadecuado, la falta de innovación en el trabajo para los trabajadores, la retroalimentación a los trabajadores por parte los Gerentes de las empresas. Ante lo expuesto se hizo evidente la importancia de buscar soluciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de servicios, conocimientos y capacitaciones en habilidades gerenciales, para así mejorar los emprendimientos en el sector Turístico de la Parroquia Malacatos, de tal manera que se planteó alternativas de mejoramiento, que consiste en la capacitación de las habilidades gerenciales, a los directivos, empleado y trabajadores.

**Palabras clave:** emprendedores, habilidades gerenciales, progreso, competir.

## 2.1. Abstract

The present research work called "MANAGEMENT SKILLS OF THE ENTREPRENEURS OF THE TOURISM SECTOR IN THE PARISH OF MALACATOS, CANTON LOJA, PROVINCE OF LOJA" has as general objective, to determine the level of managerial skills of entrepreneurs in the tourism sector of the Parish Malacatos, for this it was essential to raise specific objectives that helped in the development of this research and delimit the problem, without leaving aside the investigation of a theoretical framework of the topic in question and the collection of data that facilitated an analysis of the theoretical aspects, which allowed to contribute with alternatives for the improvement of the managerial skills of the entrepreneurs of the tourism sector. In the search for results, 35 managers of tourism companies were consulted, where a transversal type of research was developed, in which through surveys it was found that the levels of managerial skills in general are at a medium level; this referring to the fact that in some items of the different skills, it is necessary to implement alternatives that allow to effectively improve the administration of enterprises, in order to generate a business progress suitable to compete. It is important to emphasize that through this research it is concluded that the main causes of the low performance of the enterprises are in the lack of training, innovation, inadequate personnel selection process, lack of innovation in the work for workers, feedback to workers by the managers of the companies. In view of the above, it became evident the importance of seeking solutions that contribute to the improvement of the quality of services, knowledge and training in management skills, in order to improve the enterprises in the tourism sector of the Malacatos Parish, in such a way that alternatives for improvement were proposed, which consists in the training of management skills to managers, employees and workers.

**Key words:** entrepreneurs, management skills, progress, compete.

### **3. Introducción**

En una sociedad actual y exigente como el que se desarrolla en estos tiempos es fundamental para un emprendedor desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales, con esta investigación se identificó las diferentes habilidades gerenciales que debe desarrollar un gerente propietario para lograr optimizar todo su potencial como directivo, al cual se le ha planteado un objetivo general y otros específicos y que fueron encaminados a indagar e investigar mediante encuesta, e investigación de campo a lugares donde están los emprendedores turísticos de la Parroquia Malacatos.

Para cumplir este objetivo se tomó en cuenta las principales habilidades gerenciales precisamente, a las habilidades conceptuales, técnicas y humanas desde el punto de vista académico a través del aporte de varios autores especializados en temas administrativos que realizan una contribución fundamental para conceptualizar adecuadamente los argumentos de la presente investigación, los mismos que están fundamentados en el Marco Teórico y que sustentan y que sirvieron de apoyo para el presente Trabajo de Titulación.

Por lo antes mencionado se llegó a establecer la importancia que representa para una organización el adecuado uso de las habilidades que requiere un gerente en la alta dirección, para tal efecto se identificó en el contexto actual de las empresas el papel que debe asumir el alto directivo para poder direccionar a su organización hacia un futuro de éxito. Por consiguiente, se pretende dar a conocer en diferentes situaciones que tiene que asumir un alto directivo las herramientas que debe manejar para lograr una gestión adecuada.

Finalmente se aborda el tema de desarrollo de competencias de un directivo basadas en la correcta aplicación de las habilidades gerenciales. Este tiene su relevancia en la medida que el directivo de este tiempo enfrenta retos que le exigen estar a la vanguardia ante las nuevas tendencias, globalización y avances tecnológicos. Por este motivo se hizo necesario que cuente con habilidades que le permiten hacer frente a todos estos cambios que se van presentando en el entorno que se desenvuelve.

Por lo antes expuesto debo manifestar que fue de singular importancia el apoyo de los resultados tanto de encuestas y entrevistas, lo cual permitió dar las recomendaciones necesarias y debidamente fundamentadas para aportar con un tipo de solución ante la falta de capacitación tecnológica y de conocimientos actualizados por parte de los gerentes y propietarios de los emprendedores turísticos de la Parroquia Malacatos.

La presente investigación, se encuentra estructurada por los siguientes elementos:

La **Introducción**, que hace referencia a la estructura del trabajo, considerando los elementos que constan en la normativa institucional, el **Marco teórico**, que está determinado por el marco referencial, donde se consideran trabajos ejecutados por algunos autores de diferentes universidades, tanto nacionales como internacionales; así mismo se hace constar los referentes teóricos conceptuales, que permitieron identificar la teoría con la cual se desarrolló el trabajo sobre las habilidades gerenciales, en este caso la teoría de Robert Katz; la **Metodología**, donde se describe, el tipo y enfoque de investigación, los métodos, técnicas y herramientas que fueron utilizados de acuerdo a cada uno de los objetivos; los **Resultados** conformados por la información recolectada a través de los instrumentos de investigación tales como encuesta a los trabajadores y observación directa, además, se identificó el nivel de habilidades gerenciales de los emprendedores turísticos de la parroquia de Malacatos; **Discusión**, donde se expone las alternativas de mejoramiento de las habilidades gerenciales de los emprendedores turísticos de la parroquia de Malacatos que servirá para dar solución a los problemas encontrados, **Conclusiones**, donde se realiza una recapitulación de todas las habilidades gerenciales; **Recomendaciones**, alternativas presentadas en base a las conclusiones a los 35 emprendedores; **Bibliografía**, donde se detalla las fuentes de información que sustentan el trabajo investigativo, y finalmente; **Anexos**, donde se encuentra información complementaria a la investigación, como lo es el proyecto de Trabajo de Titulación, formatos de los instrumentos de recolección de información.

## 4. Marco teórico

### 4.1. Marco referencial

Daniela & Cristina, (2018), En la investigación titulada “**Análisis prospectivo de las habilidades gerenciales en los sectores productivos en la provincia de Tungurahua**”, desarrollo un análisis prospectivo de las habilidades gerenciales en los nueve sectores productivos de la provincia de Tungurahua para identificar aquellas habilidades primordiales que deben aplicar los gerentes en sus empresas para el crecimiento presente y futuro. Nuestra investigación descriptiva se orientó a caracterizar, analizar e interpretar las habilidades gerenciales fundamentales para la dirección empresarial, se realizó una caracterización de las habilidades gerenciales según varios autores que nos permitió elaborar un modelo con aquellas consideradas esenciales en la administración de empresas, se realizó una encuesta a los gerentes de las empresas de cada sector, procesamos la información en el programa estadístico SPSS y posteriormente los resultados se ingresaron en el programa Mic Mac identificando a aquellas variables independientes y dependientes. Los datos arrojados dentro de la investigación realizada determinaron las habilidades esenciales que permiten la gestión de los empresarios en cada uno de los sectores, identificando también aquellas no aplicadas o con poca relevancia según el sector, para tomar en cuenta las estrategias que permitirán fortalecer las habilidades de los gerentes. Se determinó en todos los sectores la motivación a los empleados, el manejo de estrés como una de las principales habilidades aplicadas de los sectores Textil, Turismo Agroforestal Petroquímico y Alimentos, la innovación y la creatividad, la solución analítica y creativa de problemas son habilidades aplicadas en los nueve sectores, las industrias de Alimentos y Metalmecánica destacan la capacidad de negociación, facultamiento y delegación.

(Janampa Acuña, 2020), en la investigación titulada “**Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino**” tiene como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020. El tipo de investigación será básica, con un nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, con una población censal de 100 colaboradores de la institución mencionada, se aplicará una encuesta a todos los trabajadores de dicha institución.

Frías Acosta, E. C., Sánchez Roys, D., & Ucrós Brito, M. (2011) en la revista “**Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira**”, el objetivo de la investigación fue determinar las habilidades gerenciales en los directivos universitarios. En el desarrollo de la misma, se realizó un estudio descriptivo no experimental.

Para ello, se seleccionó una muestra no probabilística intencional formada por un total de 27 sujetos. Los resultados evidenciaron que los directivos universitarios, poseen habilidades gerenciales asociadas con la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo. Tales destrezas son muy favorables, en relación con las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, demostrándose, de esta forma, su validez en la toma de decisiones a nivel gerencial.

El autor, (Ramírez-Rojas, 2018) en el artículo titulado “**Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz**”, obtener resultados esperados con una ejecución óptima con base a lo planeado en las organizaciones actuales implica el Desarrollo de las Habilidades Directivas, las cuales implican Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales, y desarrollo se constituyen como un trabajo permanente que potencia la actuación de la alta dirección y conducción necesaria para una ejecución eficaz en las funciones de los directivos. Charan y Bossidy (2010) plantean que los directores se lamentan porque a pesar de haber manifestado tácticas muy consistentes, en el proceso de ejecución no se alcanzan los logros anhelados.

En la actualidad, varios expertos destacan la importancia del Desarrollo de Habilidades Directivas, donde las Habilidades Personales exigen conocerse a sí mismo, manejar el tiempo/estrés y contar con soluciones analíticas; al mismo tiempo, en las Habilidades Interpersonales debe saber negociar, motivar a los colaboradores, tener una escucha activa y ganar poder e influencia; y hacer uso de sus Habilidades Grupales para delegar, generar cambios

positivos y lograr el trabajo en equipo. Todas estas características constituyen la principal condición y demanda de las organizaciones actuales para obtener resultados y ejecuciones exitosas, repercutiendo en rentabilidad y permanencia de las empresas.

Según, (Posada et al., n.d.) señalo en la revista “**Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia), el estudio se llevó a cabo en los Municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima)**”, regiones colombianas, con el fin de analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas. El método de investigación cualitativo, apoyado en entrevistas en profundidad e historias de vida permite concluir que los emprendedores con habilidades gerenciales humanas que logran adaptarse a las necesidades de un mercado cambiante, suelen crear empresas que perduran a través del tiempo.

(Cárdenas Oscco & Huamani, 2021) en la revista de investigación “**Ciencias de la educación titulada Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios**

**de una universidad privada de Lima, 2020**”, el objetivo del presente estudio es determinar el nivel de habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una universidad privada de Lima, 2020. Desde la perspectiva metodológica, la presente investigación se realiza con el enfoque cuantitativo. El tipo de investigación es básica con diseño descriptivo. La muestra fue aleatoria y se consideró a 210 estudiantes de la Facultad de Administración y Negocios. Se empleó el instrumento estandarizado de 31 ítems. Los datos recolectados fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS. Resultados: predominio del nivel bueno con 56,7 %. Es decir, 119 de 210 se encuentran en este nivel. Seguido del nivel regular con 87 estudiantes que representa 41,4%. Luego, el nivel deficiente con 4 estudiantes que representa 1,9%. Conclusión, se ha evidenciado que la mayoría de los estudiantes de Administración se encuentra en un nivel bueno de habilidades gerenciales.

Según, (Rondón Ríos et al., 2022), en la revista científica, **“Competencias Gerenciales De La Alta Dirección Bajo En El Enfoque De Gestión de Calidad En Empresas De Ingeniería”**, la investigación tuvo como objetivo caracterizar las habilidades gerenciales de la alta dirección bajo el enfoque de gestión de la calidad, considerando la importancia de las habilidades gerenciales en el contexto de la alta dirección de las empresas, las cuales implican el establecimiento y desarrollo de relaciones interpersonales entre los directivos y los empleados, incidiendo en su clima laboral, siendo esto un factor que puede contribuir en los procesos de calidad y productividad de una empresa. Por su parte, la metodología empleada la cuantitativa, es decir, empírico–analítico–racionalista, de tipo descriptiva. La gestión de la calidad permite introducir la mejora continua en los ciclos de las actividades que forman parte de las organizaciones. A su vez, estos parámetros se analizan y determinan para la existencia de errores en los procesos, las causas y consecuencias de ocurrencia de los mismos, con la finalidad de obtener lecciones aprendidas que sean puestas en práctica y mitigarlas hasta su menor porcentaje.

Según (Donawa Torres & Gámez Araujo, 2019), publicaron el artículo **“Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela”**, el objetivo fundamental de esta investigación fue identificar las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. Para cumplir con el objetivo, se estudiaron las bases teóricas de los autores Horth y Buchner (2009), Dyer, Gregersen y Christensen (2012) y Thomas (2010), entre otros. La metodología utilizada fue bajo el paradigma de investigación positivista y la investigación fue descriptiva con un diseño no experimental, transeccional y de campo. La

población estuvo constituida por 60 docentes de cada universidad. Como instrumento para la recolección de datos se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas de tipo Likert de 33 ítems, validado por siete expertos en el área. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método Alfa de Cronbach y presentó un 0,94 de confiabilidad. Los resultados de la investigación permiten evidenciar un bajo porcentaje tanto en las habilidades necesarias para ser innovadores, como en las habilidades de descubrimiento, por lo que se concluye la ausencia de las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela.

(Chuquimango Vallejos, 2018) propuso la tesis **“Habilidades directivas de los gerentes en las agencias turísticas del Distrito de Cajamarca – 2018”**, fue Analizar las habilidades que demuestran los directivos en la conducción de las empresas del rubro turístico del distrito Cajamarca en el transcurso del año 2018. Por consiguiente, para el desenvolvimiento de la investigación, se toma como muestra de 38 gerentes de las agencias turísticas del distrito de Cajamarca. La investigación tiene un nivel aplicado de tipo descriptivo cuantitativo, el método utilizado es el analítico, fue un estudio de en su forma transversal y no experimental de modo que permitió estudiar en profundidad la variable habilidades directivas y sus dimensiones, el instrumentos de para la provisión de los datos fue el cuestionario semi estructurado cuya valides fue corroborada por jueces expertos, para la confiabilidad de herramientas a utilizar tomaremos como referencia el coeficiente Alfa Cronbach un valor de 0,79 determinando una alta confiabilidad del instrumento aplicado. El estudio identifica entre otros aspectos que los gerentes en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca durante el año 2018 en un 79% poseen una calificación media y el 21% una calificación alta respecto a sus habilidades directivas, de igual modo se estima respecto a la habilidad personal que el 37% de los directivos lograron una calificación media y un 63% muestran una calificación baja; respecto a las habilidad interpersonal en 84% los directivos alcanzan una calificación alta y en 16% de los casos una calificación media y finalmente respecto a habilidad grupal un 87% de los directivos presenta un alto nivel y 13% a un nivel medio.

Para Caicedo Rolón, A. J. (2011) publicaron el artículo **“Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta”**, identifico las necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta. Se diseñó a partir del perfil idóneo en habilidades gerenciales para este cargo, que fue elaborado con base en el artículo de las habilidades gerenciales para una administración efectiva

de Robert Katz. Los resultados muestran que se debe capacitar a los encuestados en las habilidades técnicas de planificación, programación, control de la producción y control de inventarios, por medio de herramientas informáticas. Las habilidades humanas incluyen el desarrollo de capacidades de trabajo en equipo, negociación, liderazgo y manejo de herramientas informáticas para comunicarse efectivamente. Finalmente, en las habilidades conceptuales se requiere el manejo de métodos para recolectar información. La investigación proporcionó el perfil idóneo en habilidades gerenciales para gerentes de producción. Además, un instrumento que puede ser ajustado a cualquier sector productivo para la identificación de necesidades de capacitación del cargo en mención, cuya información recolectada sea insumo para el diseño de programas de capacitación.

(Jessica Fernández Gónzales et al., 2021) señalaron en su artículo **“Habilidades Gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo”**, el objetivo de la presente investigación de enfoque cualitativo, con diseño fenomenológico fue analizar las habilidades gerenciales en una empresa consultora de obras de Lima en el año 2020, en los resultados, se estableció la categoría apriorística Habilidades Gerenciales con sus tres subcategorías (humanas, técnicas y conceptuales) y dos categorías emergentes: adaptación al cambio y la capacidad de delegar. Bajo la perspectiva de los colaboradores se llegó a la conclusión de que las habilidades gerenciales son ineficientes o no se desarrollan adecuadamente, ocasionando que se encuentren insatisfechos con el desempeño de su gerente.

(Gutiérrez Siancas, Roxana, 2021) señalaron en la tesis **“Habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal de la Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021”**, el objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal de la Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021. En los resultados se encontraron un coeficiente de Rho de Spearman  $\rho(81) = ,604^{**}$ , lo que significa que la fuerza de correlación es moderada y positiva, además se encontró un valor de significancia de  $p = 0,0001$  donde el nivel de significancia es  $p < 0,05$ , lo que significa que existe correlación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral. Además, se encontró que las habilidades conceptuales, técnicas y humanas se correlacionan significativamente con la satisfacción laboral. A partir de los resultados obtenidos se concluyó que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa.

(Irma, 2019) en la tesis **“Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019”**, determina la relación entre las

habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019. Para establecer la relación entre las variables se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. Encuentra que el 55,8% de los participantes percibió que las habilidades gerenciales de sus jefes eran adecuadas, 44,2% regulares y ninguno como inadecuadas. Las habilidades gerenciales en las dimensiones analíticas e interpersonales fueron consideradas como adecuadas en 69%, mientras que las habilidades emocionales y de motivación y valores fueron regulares en 69% y 58% respectivamente. Respecto a la variable clima organizacional obtuvo el nivel “Por mejorar” y en relación con cada una de las dimensiones percibidas por el personal, remuneración y liderazgo alcanzaron los puntajes más bajos en el nivel “Por mejorar”, y en el nivel “Saludable”, la dimensión identidad obtuvo el mayor puntaje. Se evidenció que la dimensión habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales fue la que mostró una mayor relación con el clima organizacional, clasificando esta relación como directa y moderada ( $Rho=0,479$ ). Concluye las habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos tienen una relación directa y moderada ( $Rho=0,424$ ).

(Cassab Martínez & Mayorca Beltrán, 2018) publicaron el artículo **“Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar”**, manifestaron las habilidades gerenciales, que las mujeres comerciantes cabeza de hogar adquieren en sus actividades comerciales por medio de experiencias propias y capacitaciones de las marcas que representan. Tiene como objetivo identificar las habilidades gerenciales y comerciales que desarrollan y su incidencia en la economía familiar, los resultados de la investigación muestran las habilidades conceptuales, técnicas y humanas desarrolladas por las mujeres cabeza de hogar en el desempeño de sus actividades comerciales, caracterizadas por la automotivación, liderazgo, buenas relaciones interpersonales y capacitaciones frecuentes.

Moreno Guillen, R. A. (2017) En la revista científica titulada, **“Líneas Estratégicas de Comunicación en el Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Humanas”**, el objetivo del presente estudio es proponer líneas estratégicas de comunicación en el desarrollo de habilidades gerenciales y humanas en el Núcleo Escolar Rural (NER) 187, parroquia Calderas, municipio

Bolívar del estado Barinas. La naturaleza del estudio se insertó en el paradigma cuantitativo, el tipo de investigación en la modalidad de Proyecto Factible y el diseño de la investigación se centró en un estudio de campo. La población y la muestra estuvieron conformadas por treinta (30) docentes. Para la recolección de la información se diseñó una encuesta tipo cuestionario con escalamiento Likert con cinco (05) alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. El estudio concluye: con poca

frecuencia se desarrolla el estilo de comunicación pasiva para el desarrollo de habilidades gerenciales y humanas. Consideran que medianamente el gerente utiliza el estilo de comunicación agresiva para desarrollar las habilidades gerenciales. Además, carece del empleo de la comunicación asertiva para desarrollar las habilidades gerenciales. Así mismo, carecen de las habilidades técnicas, habilidades humanas y las habilidades conceptuales. Estos son relevantes para la propuesta de líneas estratégica en comunicación porque accederá al fortalecimiento de las habilidades gerenciales y humanas tanto del docente como gerente escolar.

## **4.2.Referentes teórico-conceptuales**

### **4.2.1. Gerencia**

De acuerdo con (Drucker, 2013), menciona en su libro “La gerencia de empresas” la gestión desempeña un papel crucial ya que es el elemento central de la empresa, encargado de coordinar los recursos de producción para impulsar un crecimiento gradual, superando obstáculos al mínimo.

Por otra parte (Coll Morales, 2022), La gerencia se puede definir como la habilidad o la colaboración de múltiples personas competentes para liderar, sincronizar y gestionar una empresa, organización o incluso una entidad específica.

#### **Importancia de la gerencia**

La gerencia asume una mayor carga de responsabilidad al liderar a un equipo de individuos que trabajan juntos con el propósito de orientarlos hacia la planificación, organización, dirección y supervisión de todos los procedimientos administrativos dentro de la empresa. Este enfoque busca lograr el posicionamiento exitoso y el funcionamiento óptimo de las áreas que implementan planes y estrategias tácticas. Esto se lleva a cabo con el objetivo de que la empresa pueda alcanzar sus metas, mediante la supervisión y coordinación efectiva a carga del gerente. (Drucker, 2013).

Lo primero que debemos considerar es que la alta dirección ocupa el puesto más elevado en la jerarquía de la empresa. En consecuencia, su función principal es garantizar el funcionamiento eficiente de cada área bajo su supervisión, así como la supervisión y corrección periódica del personal, siguiendo los acuerdos establecidos. En este contexto, resulta evidente la importancia de la gestión. Sin la dirección de coordinación y proporcionadas por el gerente, los empleados no podrían cumplir con sus responsabilidades asignadas ni desempeñar otros roles dentro de la organización.

Además, es tarea del gerente asumir la responsabilidad. En caso de que surjan problemas debido a circunstancias específicas, se debe elaborar un plan de acción que identifique posibles dificultades y ofrezca soluciones a medio y largo plazo para su posterior aprobación por el coordinador o el líder. Asimismo, la toma de decisiones finales recae en manos de los gerentes que aplican de manera constante métricas que conducen al éxito.

Desde otro punto de vista, (Euroinnova, 2022) La dirección de un equipo de individuos es responsabilidad de la administración, y en este contexto, la función de la gestión es fundamental, dado que, sin la supervisión y coordinación de un líder, los empleados no pueden llevar a cabo sus tareas de manera eficiente en la organización.

#### **4.2.1.1.Habilidades gerenciales**

Por otra parte (Tovar, 2020) en su libro **“Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud”** Se establece que la clave para alcanzar una constante innovación y cambio reside en la actitud de enfrentamiento hacia el mundo. Esto implica la adquisición de estrategias, modelos y conocimientos críticos que fomentan el desarrollo de competencias, tanto a nivel individual como organizacional, conduciendo al éxito. Estamos hablando de entornos personales y laborales que son dinámicos y exigentes, donde se hace cada vez más evidente la importancia de formar individuos con habilidades, conocimientos y actitudes que se ajustan a las necesidades del mercado. Esto requiere que las personas se desarrollen, e idealmente fortalezcan, habilidades competitivas, flexibilidad y estabilidad emocional, lo que a su vez hace que las organizaciones sean igualmente competitivas y socialmente responsables.

(Nunes, 2012) acoto, las habilidades gerenciales, también conocidas como habilidades conceptuales, son un conjunto de aptitudes esenciales que los administradores deben poseer. Estas habilidades se refieren a la capacidad de identificar nuevas oportunidades, ser creativo en la investigación y desarrollo de nuevas ideas, analizar situaciones para encontrar los hechos clave y cruciales, sintetizar información para llevar a cabo acciones alineadas con una visión general, planificar metas y promover. acciones convergentes, y comprender las relaciones entre los diferentes elementos de una organización, coordinándolos para lograr el máximo rendimiento global.

Lo Las habilidades de gestión se pueden definir como ciertas cualidades o aptitudes necesarias para que un ejecutivo pueda llevar a cabo de manera efectiva el proceso de administración y cumplir con tareas específicas dentro de una organización. Estas habilidades

abarcan la capacidad de desempeñar funciones ejecutivas en una organización, evitar situaciones de crisis y resolver problemas de manera eficiente cuando surgen.

Estas habilidades de liderazgo pueden cultivarse a través del aprendizaje y la experiencia práctica como ejecutivo. Ayudan al líder a establecer relaciones efectivas con sus colegas ya tratar a sus subordinados.

### **Enfoque de tres habilidades**

Para (Katz, 2022) Se presume que un administrador desempeña un rol en el que (a) guía las acciones de otras personas y (b) se hace responsable de lograr ciertos objetivos a través de estas acciones. En este contexto, el éxito en la gestión parece depender de tres habilidades fundamentales, que denominaremos como habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Aunque es cierto que estas habilidades están relacionadas entre sí, tiene validez considerar cada una de ellas por separado y trabajar en su desarrollo de manera independiente.

#### **4.2.1.2.Habilidad técnica**

La habilidad técnica se refiere a la comprensión y competencia en una actividad específica, especialmente una que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas particulares. Resulta relativamente sencillo imaginar la competencia técnica de un cirujano, un músico, un contador o un ingeniero cuando están desempeñando sus respectivas funciones especializadas. Esta competencia técnica implica la posesión de conocimientos especializados, habilidades analíticas dentro de esa especialización y destreza en el uso de las herramientas y técnicas propias de la disciplina específica. Entre las tres habilidades descritas en este artículo, la competencia técnica quizás sea la más reconocible, ya que es la más concreta y, en la era actual de la especialización, es la habilidad necesaria para la mayoría de las personas. La mayoría de los programas de formación profesional y laboral se centran en gran medida en el desarrollo de esta competencia técnica especializada.

El Durante numerosos años, tanto la industria como las instituciones educativas han centrado su atención en el desarrollo de competencias técnicas, logrando avances significativos en este ámbito. La base sólida en los fundamentos, estructuras y procesos específicos de cada especialidad, junto con la práctica efectiva y la experiencia bajo la tutela de un mentor, parecen ser particularmente efectivas en este proceso. Dado el considerable esfuerzo invertido en la formación de las personas en competencias técnicas, no parece necesario sugerir medidas adicionales en este artículo.

Las competencias técnicas abarcan la aplicación de conocimientos especializados y la destreza para emplear técnicas relacionadas con tareas y procedimientos específicos. Estas habilidades están vinculadas al aspecto práctico, es decir, al trabajo con "elementos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Algunos ejemplos de estas competencias incluyen las habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, entre otras.

En tiempos de intensa competencia, cuando un profesional busca empleo, es esencial que comprenda cuáles habilidades le proporcionarán una ventaja sobre otros candidatos. Esto se debe a que los reclutadores están constantemente en busca de individuos que posean habilidades sociales adecuadas para el entorno laboral. Además, existen ciertas competencias técnicas que se valoran al momento de ingresar a una organización, si bien es relevante destacar que estas pueden variar según la industria en la que opera la empresa y el área o departamento específico.

Es importante señalar que a medida que una persona avanza en los niveles jerárquicos de la organización, su necesidad de competencias técnicas disminuye y se incrementa su necesidad de competencias conceptuales. Por ejemplo, en los niveles más bajos, los supervisores necesitan habilidades técnicas considerables para abordar los problemas operativos concretos y rutinarios de la organización.

#### **4.2.1.3.Habilidad humana**

La capacidad humana implica la aptitud de un líder para desempeñarse de manera efectiva como parte de un equipo y fomentar la colaboración dentro del grupo que dirige. Mientras que la habilidad técnica se enfoca principalmente en interactuar con elementos tangibles, como procesos o objetos físicos, la habilidad humana se centra principalmente en las relaciones con las personas. Esta habilidad se manifiesta en cómo una persona percibe y comprende las percepciones de sus superiores, colegas y subordinados, así como en su conducta subsiguiente. Una persona con fuertes habilidades humanas es consciente de sus propias actitudes, suposiciones y creencias acerca de los demás y de los grupos, y puede reconocer tanto la utilidad como las limitaciones de estos sentimientos. Al aceptar la existencia de diferentes perspectivas.

Una persona de este tipo se esfuerza por establecer un entorno en el que sus subordinados se sientan seguros y respaldados, lo que les permite expresarse libremente sin temor a críticas o burlas. Los aliena a participar en la planificación y ejecución de acciones que les afectan directamente. Además, demuestra ser lo suficientemente receptiva a las necesidades

y motivaciones de los demás en la organización, lo que le permite anticipar las posibles reacciones y resultados de diversas decisiones. Esta sensibilidad le lleva a actuar de manera que considere estas percepciones de los demás. La verdadera habilidad para trabajar con los demás no debe ser ocasional, sino una parte natural y continua de la vida cotidiana, involucrando la sensibilidad no solo en momentos de toma de decisiones, sino también en las interacciones diarias. La habilidad humana no puede limitarse a un único instante.

No se pueden emplear las técnicas al azar, ni los aspectos de la personalidad son como prendas de vestir que se pueden cambiar a voluntad. Dado que todo lo que un ejecutivo dice o hace (o deja de decir o de hacer) afecta a sus colaboradores, con el tiempo, su verdadera naturaleza se revelará. Por lo tanto, para ser efectivo, esta destreza debe desarrollarse de manera natural e inconsciente, además de ser consistentemente evidente en cada acción del individuo. Debe formar parte integral de su ser en su totalidad. Ya que la habilidad humana es tan fundamental que está entrelazada con todas las acciones del administrador, resulta más sencillo describir ejemplos de habilidades humanas deficientes que de actuaciones altamente competentes.

No obstante, la capacidad humana ha sido objeto de un entendimiento significativamente limitado, y solo en tiempos recientes se han logrado avances sistemáticos en su desarrollo. Diversas instituciones académicas y expertos en la materia están explorando una variedad de enfoques con el propósito de potenciar la habilidad humana. Estos enfoques se basan en disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología. Algunos de estos métodos se aplican en campos como la "psicología aplicada" y la "ingeniería humana", así como en diversas áreas que exigen la asistencia de profesionales técnicos para resolver cuestiones relacionadas con los aspectos humanos en el entorno empresarial.

Sin embargo, en la práctica, el ejecutivo debe cultivar su propia destreza interpersonal en lugar de depender de consejos externos. Para ser eficaz, debe forjar su propia perspectiva personal sobre las interacciones humanas, de modo que: (a) pueda identificar los sentimientos y emociones que subyacen en una situación, (b) mantenga una actitud reflexiva hacia sus propias vivencias, permitiéndole reevaluarlas y aprender de ellas, (c) desarrollar la habilidad de comprender lo que otros intentan comunicarle a través de sus acciones y palabras (tanto explícitas como implícitas), y (d) sea capaz de transmitir con éxito sus ideas y actitudes a los demás.

La capacidad interpersonal puede ser cultivada de forma autodidacta por algunas personas, mientras que, en el caso de otras, sus superiores inmediatos pueden ofrecer un apoyo

personalizado como parte esencial del proceso de 'coaching' que se explicará posteriormente. La eficacia de esta asistencia, Naturalmente, estará fuertemente influenciada por la competencia del superior en lo que respecta a habilidades interpersonales. Algunas personas pueden desarrollar esta habilidad humana sin recibir una formación formal, mientras que otras pueden beneficiarse de la orientación individual.

Para ser eficaz, debe desarrollar su propio punto de vista personal hacia la actividad humana, para que (a) reconozca los sentimientos y sentimientos que lleva a una situación; (b) tener una actitud acerca de sus propias experiencias que le permita reevaluarlas y aprender de ellas; (c) desarrollar la capacidad de entender lo que otros por sus acciones y palabras (explícitas o implícitas) están tratando de comunicarle; y (d) desarrollar la capacidad de comunicar con éxito sus ideas y actitudes a los demás.

Esta aptitud innata en los seres humanos puede ser cultivada por algunas personas sin necesidad de una capacitación formal. En cambio, otros pueden recibir apoyo individualizado de sus superiores como parte fundamental de un proceso de 'coaching' que se describe más adelante. La eficacia de esta asistencia depende, por supuesto, de la medida en que el superior posea esta habilidad humana.

Las habilidades humanas están relacionadas con la manera en que interactuamos con las personas y se refieren a nuestra capacidad para establecer relaciones interpersonales y grupales de forma efectiva. Incluyen la habilidad para comunicar, motivar, coordinar, liderar y resolver conflictos tanto a nivel personal como grupal, en resumen, se centran en la interacción personal. Ejemplos típicos de estas habilidades son el desarrollo del trabajo en equipo, la promoción de la participación sin miedo y el fomento del crecimiento personal de los individuos. En resumen, se trata de saber cómo trabajar con las personas ya través de ellas.

#### **4.2.1.4.Habilidad conceptual**

Cuando se emplea en este contexto, la destreza conceptual se refiere a la capacidad de observar la empresa en su conjunto. Esto incluye entender cómo las diferentes funciones dentro de la organización están interconectadas y cómo cualquier modificación en una parte afecta a todos los demás. Además, implica la capacidad de comprender la relación de la empresa individual con la industria, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas a nivel nacional. Al reconocer estas relaciones y detectar los elementos clave en cualquier situación, el administrador debe ser capaz de tomar medidas que promuevan el bienestar general de toda la organización.

En consecuencia, el éxito de cualquier decisión depende de la habilidad conceptual de las personas que la toman y de quienes la llevan a cabo. Por ejemplo, cuando se realiza un cambio significativo en la política de marketing, es crucial tener en cuenta cómo afectará a la producción, el control, las finanzas, la investigación y las personas involucradas. Esta consideración es importante incluso para el ejecutivo de mayor rango que implementará la nueva política. Si cada ejecutivo comprende las relaciones y la importancia del cambio, es muy probable que su gestión sea más efectiva, aumentando significativamente las posibilidades de éxito.

La eficaz coordinación entre las distintas secciones de la empresa no solo se apoya en la capacidad conceptual de los administradores que están comprometidos, sino que también está estrechamente relacionada con la visión y la dirección futura de la organización en su conjunto. Las actitudes de un alto ejecutivo moldean la naturaleza de la respuesta de la organización y establecen la "identidad empresarial" que diferencia las prácticas comerciales de una empresa de las de otra. Estas actitudes son una manifestación de la capacidad conceptual del administrador.

La capacidad conceptual, al igual que la habilidad humana en general, ha sido poco comprendida. Se han explorado varios enfoques para promover el desarrollo de esta capacidad, con resultados que varían en su efectividad. Uno de los métodos más exitosos siempre ha involucrado el "coaching" que los superiores brindan a sus subordinados. Esta no es una noción nueva, ya que implica que una de las principales responsabilidades de un ejecutivo consiste en asistir a sus subordinados en el desarrollo de sus aptitudes en la gestión. Una forma en que un superior puede colaborar en la formación de su subordinado es asignándole tareas específicas y, en lugar de proporcionar respuestas directas, respondiendo con preguntas o comentarios que estimulan la reflexión cada vez que el subordinado busca orientación.

Claramente, este enfoque representa un método óptimo y completamente innato para la capacitación en gestión, y se aplica tanto al fomento de habilidades técnicas y humanas, así como a las habilidades conceptuales. No obstante, el éxito de esta estrategia depende invariablemente de las aptitudes y la disposición del superior para apoyar al empleado subordinado. Otra estrategia sumamente efectiva para cultivar la habilidad conceptual es a través de asignar a empleados prometedores a distintas funciones en el negocio, pero manteniendo un nivel equivalente de responsabilidad. Esto brinda a la persona la auténtica oportunidad de "ponerse en el lugar del otro colega.

#### **4.2.1.5.Desarrollo de las habilidades**

A lo largo de los años, ha sido común creer que la capacidad de liderazgo es un don innato reservado para unas pocas personas privilegiadas. Se ha hablado de "líderes natos", "ejecutivos natos", y "vendedores natos". Si bien es cierto que algunas personas pueden tener naturalmente una mayor predisposición o habilidad en ciertas áreas, la investigación en psicología y fisiología también sugiere que, en primer lugar, aquellos con habilidades innatas pueden mejorar su desempeño a través de la práctica y el entrenamiento. y en segundo lugar, incluso aquellos que carecen de habilidades naturales pueden mejorar su eficacia y rendimiento en general.

El desarrollo de habilidades en una empresa se refiere a la capacidad de la persona encargada de tomar decisiones de aportar nuevas ideas y de organizar los tres elementos fundamentales (tierra, trabajo y capital) de manera eficiente para producir. El objetivo del empresario es encontrar formas de producir bienes que requieran la menor cantidad posible de recursos para satisfacer las necesidades de los consumidores, lo que implica minimizar los costos.

El desafío de mantener y hacer crecer una empresa no es sencillo. El empresario se enfrenta a la escasez y debe tomar decisiones sobre en qué factores invertir, evaluando cuidadosamente los riesgos. En este contexto, la Secretaría de Economía ofrece capacitación y asesoría a los empresarios para ayudarlos en la toma de decisiones. Además, proporciona financiamiento para apoyar la consolidación de sus empresas. Estas acciones contribuyen a la creación de empresas de mayor calidad en nuestro país.

#### **4.2.1.6.Emprendimiento**

Para Jeffrey A. Timmons (1989) El emprendimiento implica la ejecución de acciones creativas por parte de las personas con el objetivo de crear algo valioso desde prácticamente nada. Se trata de la búsqueda constante de oportunidades, sin importar si se tienen recursos disponibles o si estos escasean. Para llevar a cabo esta empresa, se necesita tener una visión clara, así como la pasión y el compromiso necesarios para liderar a otros en la realización de esa visión. Además, implica estar dispuesto a tomar riesgos calculados.

Según Peter F. Drucker (1985) El emprendimiento implica maximizar las oportunidades, enfocándose en la efectividad en lugar de la eficiencia

A lo largo de la historia de la humanidad, el concepto de emprendimiento ha sido relevante y ha cobrado protagonismo. En las últimas décadas, este concepto ha adquirido una

importancia considerable al ofrecer una alternativa para abordar los problemas económicos en constante aumento en todo el mundo. Se ha reconocido que el emprendimiento es un camino destacado para el crecimiento económico a nivel individual, organizacional y nacional, lo que ha llevado a los gobiernos a implementar programas y proyectos para promover y respaldar esta vía de desarrollo. (Paúl et al., 2016).

Para (Benedet, 2020), En la actualidad, muchos emprendedores comparten características similares a las que llevaron al éxito a Steve Jobs. Estos atributos a menudo son los impulsores de sus logros, los cuales los elevan al estatus de líderes y los distinguen de aquellos que se quedan rezagados. Estas cualidades clave de un emprendedor incluyen:

- Un pensamiento mágico respaldado por la capacidad de ver las cosas de manera innovadora.

- Destrezas comerciales sólidas.

- La capacidad de conectarse emocionalmente con su trabajo y sus clientes.

- Un compromiso total y dedicación inquebrantable a su empresa y sus objetivos.

### **Turismo**

Para (Cajal, 2020) Hunziker y Krapf: El turismo engloba una serie de acciones, experiencias, relaciones y fenómenos derivados de la movilidad y estadía de individuos lejos de su lugar de residencia habitual, siempre y cuando dichas actividades no estén impulsadas principalmente por la obtención de ganancias, ya sea de manera permanente o temporal. De acuerdo con Adrián (2013), cuando se hace referencia al turismo, se alude a la actividad o conjunto de actividades que las personas llevan a cabo con el propósito de viajar por placer fuera de su entorno cotidiano. En otras palabras, se trata de la acción que involucra desplazarse, hospedarse o residir por un período específico en un lugar que no corresponde a su residencia habitual. La clasificación de los diversos tipos de turismo depende de los viajeros, sus preferencias y las actividades que realizan durante su estadía.

Se trata de un fenómeno social en el que personas o colectivos optan por trasladarse temporalmente a lugares distintos de su residencia habitual, principalmente con fines recreativos, de descanso, culturales o de salud. Durante su estancia en estos lugares, pueden llevar a cabo actividades que involucran ganancias económicas, a veces mediante remuneración, lo que da lugar a diversas interacciones que tienen un impacto significativo en los ámbitos social, económico y cultural.

#### **4.2.1.7.El turismo como actividad económica**

Según (Adrián, 2013) el turismo es una fuente significativa de ingresos para muchos países, ya sea como una actividad económica principal o como un complemento a otras actividades económicas nacionales. En las últimas décadas, el turismo ha experimentado un notable crecimiento, y su desarrollo ha tenido un impacto positivo en el progreso de las comunidades. Un ejemplo de esto es México, donde el turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas del país y se sitúa entre las más destacadas a nivel mundial.

Debido a la capacidad de ofrecer una amplia gama de atracciones a turistas de todo el mundo, un país o una región puede convertirse en un destino muy deseado para el disfrute de días de descanso, vacaciones o incluso puede atraer el interés de grandes inversionistas. Esto, a su vez, se traduce en un aumento en las ventas de diversos sectores locales. En México, el turismo ha alcanzado el sexto lugar a nivel mundial en términos de llegadas de turistas internacionales, registrando 39,3 millones de visitantes en 2017, consolidándose como el principal destino turístico para los visitantes extranjeros en América Latina.

#### **Beneficios del turismo**

- Ofrece oportunidades de empleo, tanto para trabajadores calificados como no calificados, ya que es una industria que requiere una gran cantidad de mano de obra.
- Genera una considerable inyección de dinero en la economía.
- Incrementa los ingresos tanto a niveles microeconómicos como macroeconómicos.
- Contribuye al aumento del Producto Interno Bruto (PIB).
- Puede aprovechar la infraestructura preexistente.
- Fomenta el desarrollo de infraestructuras que estimulan tanto el comercio local como el de las grandes industrias.
- Puede basarse en los productos y recursos locales ya existentes.
- Facilita la diversificación de la economía.
- Suele ser una de las actividades de desarrollo económico más compatibles con otras.
- Aumenta los ingresos gubernamentales.
- Posee un efecto multiplicador significativo.
- Impulsa el desarrollo económico y social.

-Contribuye al enriquecimiento del conocimiento educativo y cultural.

#### **4.2.1.8. Turismo en la parroquia Malacatos**

Para (Ramirez, n.d.) en la parroquia de Malacatos, el turismo representa una prometedora oportunidad de crecimiento, respaldada por una variedad de instalaciones que se dedican a servicios turísticos. En lo que respecta al alojamiento, se pueden encontrar opciones que van desde hosterías hasta pensiones y hoteles de residencia. Del mismo modo, en términos de gastronomía y bebidas, la parroquia dispone de una serie de restaurantes y una discoteca para atender a los visitantes.

#### **Escala de Likert**

Según Hammond, M. (2023, 20 de febrero) la escala de Likert es un enfoque de investigación psicométrica que facilita la evaluación de comportamientos, creencias, valores e ideales de individuos o grupos a través de categorías predefinidas. Estas evaluaciones implican la presentación de afirmaciones, y las personas deben expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con el contenido de estas afirmaciones.

A pesar de haber sido concebida hace más de un siglo por el renombrado psicólogo Rensis Likert, la escala de Likert sigue siendo una de las herramientas más pertinentes, tanto en las disciplinas de las ciencias sociales como en los procesos de investigación de mercado. Esta escala incluye preguntas específicas con opciones de respuesta múltiple que son de fácil manejo, lo que resulta en datos que se pueden interpretar de manera sencilla a través de métodos estadísticos.

#### **Valoración de habilidades gerenciales**

Para evaluar sus habilidades gerenciales, se sigue el siguiente proceso:

Sumar los puntajes en cada dimensión, dividir el valor obtenido para 10 (número de ítems), con ello se obtiene un valor promedio que significa su efectividad respecto de la dimensión.

Sume los promedios obtenidos en cada dimensión y divida para n (número de dimensiones), el valor resultante, promedio, significa su efectividad respecto de la HABILIDADES.

Si el valor promedio es 3.7, ese valor represente su efectividad en habilidades gerenciales.

Una escala de encuesta representa un conjunto de opciones de respuesta, numéricas o verbales, que abarcan un rango de opiniones sobre un tema. Siempre forma parte de una pregunta cerrada (una pregunta que presenta opciones de respuesta completadas previamente a los encuestados).

Entonces, ¿qué es una pregunta de encuesta con escala Likert? Es una pregunta que utiliza una escala de 5 o 7 puntos, conocida también como escala de satisfacción, que incluye un rango de opiniones que va de un extremo a otro. Por lo general, este tipo de preguntas incluye una opción moderada o neutral en su escala.

El científico social estadounidense Rensis Likert, son ampliamente utilizadas debido a su alta confiabilidad para evaluar opiniones, percepciones y comportamientos. En comparación con preguntas de respuesta binaria, que ofrecen solo dos opciones, las preguntas basadas en escalas Likert proporcionan respuestas más detalladas acerca de la calidad de un producto, que pueden variar desde "suficientemente bueno" hasta "excelente". Además, estas preguntas pueden ayudar a determinar si una reciente actividad de la empresa dejó a los empleados con una sensación de "muy satisfechos", "algo insatisfechos" o simplemente con una opinión neutral.

Este enfoque te permite descubrir niveles de opinión que pueden tener un impacto significativo en la interpretación de la retroalimentación que recibes. Asimismo, puede ser de utilidad para identificar áreas de mejora en tu servicio o producto.

Calcula la frecuencia de cada elemento

Incorpora una tabla que contemple las diferentes opciones de respuesta junto con los respectivos valores asignados a cada una de estas opciones. Luego, realiza un cálculo para determinar con qué frecuencia se repiten los elementos en una tabla adicional. El término "frecuencia" se emplea para denotar cuántas veces un elemento se repite en una serie de datos. Utiliza la fórmula CONTAR.SI para completar las casillas en tus filas y columnas. A continuación, se proporciona la estructura de la fórmula:

En este punto, deberías incluir la sintaxis de la fórmula CONTAR.SI según tus necesidades específicas. Redacta la sintaxis de la fórmula con esta base:

### **Ilustración 1.** Respuesta de elemento

<b>Respuesta de elemento</b>	<b>Valor</b>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

*Nota:* La elaboración es propia de Hammond, M. (2023, febrero 20)

CONTAR.SI (inicio de rango de ítem: fin de rango de ítem, valor del elemento de acuerdo con la tabla de respuestas).

Observa los resultados:

### **Ilustración 2.** Cuenta de frecuencia

<b>Cuenta de Frecuencia por cada elemento</b>															
Elemento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Totalmente en desacuerdo	0	0	1	1	2	0	1	3	0	1	0	4	2	2	2
2 En desacuerdo	0	0	0	3	3	0	1	3	2	2	2	1	3	2	4
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	3	3	6	6	8	2	5	5	7	4	3	5	7	5
4 De acuerdo	0	5	5	4	6	4	4	3	4	6	4	5	6	4	4
5 Totalmente de acuerdo	20	11	11	6	3	8	12	6	9	4	10	7	4	5	5

*Nota:* La elaboración es propia de Hammond, M. (2023, febrero 20)

### **Cómo analizar los resultados de una escala de Likert**

Una vez se tenga los resultados, los pasos para analizarlos, según una escala Likert, son los siguientes:

#### **Encontrar el dato con mayor frecuencia y promedio**

la escala Likert es útil para evaluar las percepciones, hábitos y comportamientos de individuos. Es por ello que se usa ampliamente en procesos de contratación o de evaluación del servicio. Sin embargo, su verdadero poder radica en su capacidad para evidenciar tendencias en poblaciones de encuestados más grandes.

Si se logra entrevistar a una importante cantidad de personas, se tendrá a disposición un elevado número de respuestas que te dejarán ver algunos denominadores comunes, pensamientos colectivos o problemas con tu marca.

Lo primero que deberás hacer es identificar cuáles son las respuestas más frecuentes a cada pregunta. Si de 1000 encuestados, 950 dieron la misma respuesta lo más obvio es que existe una tendencia o sentimiento colectivo respecto a la afirmación en cuestión. Esto te puede dar información valiosa sobre la calidad de tus productos, el servicio recibido por parte del cliente o la experiencia general de tus colaboradores dentro de la empresa.

Si, por su parte, notas que tus encuestados respondieron en su mayoría los valores 2, 3 y 4 (dentro de la escala del 1 al 5), puedes obtener un promedio y evaluar por qué no hay tanta polaridad en las respuestas. Quizá es porque la afirmación presentada es poco controversial o es algo que no se habían preguntado tus encuestados.

### **Desglosa la información de acuerdo con tus necesidades: puedes dividirla por grupos de edad o por tipo de cliente**

Otra forma en la que se puede analizar datos para obtener información más precisa y de utilidad demográfica es mediante la segmentación de respuestas en categorías definidas. Esto solo lo podrás lograr si se cuenta con información de los encuestados, tal como edad, sexo, género, ubicación o perfil de compra.

Es común que diferentes perfiles de cliente tengan opiniones diversas. Si se aplica bien los filtros y selecciones se puede obtener información valiosa sobre qué busca tu público femenino, cómo interactúan tus consumidores de mayor edad con la marca o dónde se encuentran los clientes ideales geográficamente.

Si, por el contrario, aún no se tiene definidos los perfiles de los compradores, esta herramienta te puede ayudar a diferenciarlos. Con la información que obtengas de la aplicación del instrumento puedes crear categorías claras que sean un reflejo de tus diversos tipos de cliente, dependiendo de los denominadores comunes que encuentres en sus respuestas.

### **Crea un gráfico para cada categoría o suma las puntuaciones de cada participante**

Si bien existen personas que pueden procesar y analizar datos numéricos con gran precisión con tan solo verlos, existen muchas otras personas para las que es mucho más fácil entender estos valores mediante gráficos visuales. Si el objetivo de estos datos es hacer una presentación institucional o capacitar a los líderes de la empresa para que conozcan la

percepción de clientes o empleados, lo mejor será emplear herramientas de visualización de datos que ayuden a transmitir exactamente el mensaje que se debe dar.

Una de las ventajas de estos métodos es que permiten jugar con colores, imágenes y otros recursos visuales para asignar un valor negativo o uno positivo. Esto es algo que los números por sí mismos no transmiten. Los gráficos de barras y los diagramas de Venn pueden ser muy útiles para estos ejercicios.

## **5. Metodología**

### **5.1. Tipo de investigación**

Según (Francisco Coll, 2022) El estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo.

Para esta investigación de tipo transversal-descriptivo; desde el punto de vista transversal, se la considera como una investigación observacional donde se analizaron datos de variables recopiladas en un período de tiempo sobre una población que tienen las mismas características y condiciones de actividades; y, descriptiva ya que su objetivo es describir y evaluar las características de una situación particular en uno o varios puntos específicos, en relación a las habilidades gerenciales que tienen los emprendedores turísticos.

El enfoque utilizado en la investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo no experimental, en razón de que se utilizaron cuadros y tablas estadísticas para presentar la información recopilada a través de las técnicas y herramientas de investigación, con su respectivo análisis e interpretación.

### **5.2. Población involucrada**

La población objeto de estudio comprende 35 emprendedores turísticos y especialmente gerentes propietarios de los negocios turísticos de la parroquia de Malacatos. Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron:

### **5.3. Método Inductivo**

Este método sirvió para el procesamiento de encuestas, lo cual fue muy idóneo aplicarlo en este presente trabajo investigativo para obtener las herramientas necesarias que establecieron la mejor manera de obtener resultados en pro de aplicar las habilidades gerenciales de los propietarios de los negocios turísticos de la Parroquia Malacatos.

### **5.4. Método Deductivo**

Este modo lógico de pensar se basa en la extracción de conclusiones específicas a partir de leyes generales.

En otras palabras, el método deductivo es aquel que va desde lo conocido y genérico, hasta lo más próximo y particular, que se desconocía.

### **5.5. Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron:

**La Encuesta.** Es una técnica que se llevó a cabo con la aplicación de varias preguntas, aplicando la escala de liker, cuyo objetivo es la de obtener las reacciones, actitudes y comportamientos de cada uno, la misma fue aplicada a los directivos de los emprendimientos turísticos de la parroquia de Malacatos.

Los niveles de medición dentro del formato de la escala de liker se encuentra establecida de la siguiente forma:

**Tabla 3.** Escala Liker de acuerdo

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Poco de acuerdo</b>	<b>3</b>
<b>Muy desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>

**Nota:** Niveles de medición de la escala de liker. Fuente: Autor.

### **5.6. Valoración de habilidades gerenciales**

Para evaluar sus habilidades gerenciales, seguí el siguiente proceso:

Suma los puntajes en cada Dimensión, divide el valor obtenido para 10 (número de ítems), con ello obtuve un valor promedio que significa su efectividad respecto de la dimensión.

Suma los promedios obtenidos en cada dimensión y divide para n (número de dimensiones), el valor resultante, promedio, significa su efectividad respecto de la HABILIDADES GERENCIALES.

Si el valor promedio es 3.7, ese valor represente su efectividad en HABILIDADES GERENCIALES.

#### **Interpretación**

**De 1.00 a 2.00.** Carece completamente de ellas, su desempeño se orienta a ocupar puestos de dependencia.

De **2.01 a 3.00**. Tiene habilidades, pero carece del conocimiento necesario, necesita potenciarlas, especialmente en aquellos ítems y dimensiones en que su calificación es baja, es aconsejable estudiar, especialmente lo que desconocemos, la formación implica teoría y practica

De **3.01 a 4.00**. Tiene habilidades y conocimiento para la gerencia, pero debe potenciarlos, ello lo logra con una constante capacitación que involucre teoría y práctica.

De **4.01 a 5.00**. Sus habilidades y conocimiento lo ubican en la capacidad de desempeñar con solvencia la gerencia de cualquier organización sin dificultad, sin embargo, es importante no olvidar que el conocimiento no es acabado y que la ciencia y la tecnología permiten la modificación de procesos y por ello debemos estar muy atentos a su desarrollo.

### **5.7. Procedimiento.**

Para la recolección de información se trabajó con un censo y se consideró a todos los emprendedores turísticos de la parroquia de Malacatos que son en un total de 35, para lo cual se les aplicó un formato con preguntas relacionadas a las habilidades gerenciales técnicas, conceptuales y humanas, a través de la escala de Likert, posterior a ello la información se la procesó y se procedió a presentar la misma a través de cuadros y figuras estadísticas, con su respectivo análisis e interpretación; en base a los resultados analizados se determinaron en que parte de las habilidades gerenciales es lo que los gerentes de los emprendimientos turísticos tienen que mejorar o fortalecer, lo que permitió realizar alternativas de mejoramiento a dichas habilidades gerenciales.

## 6. Resultados

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPRENDEDORES TURISTICOS DE LA PARROQUIA MALACATOS DEL CANTÓN LOJA.

#### DATOS GENERALES DE LOS EMPRENDEDORES

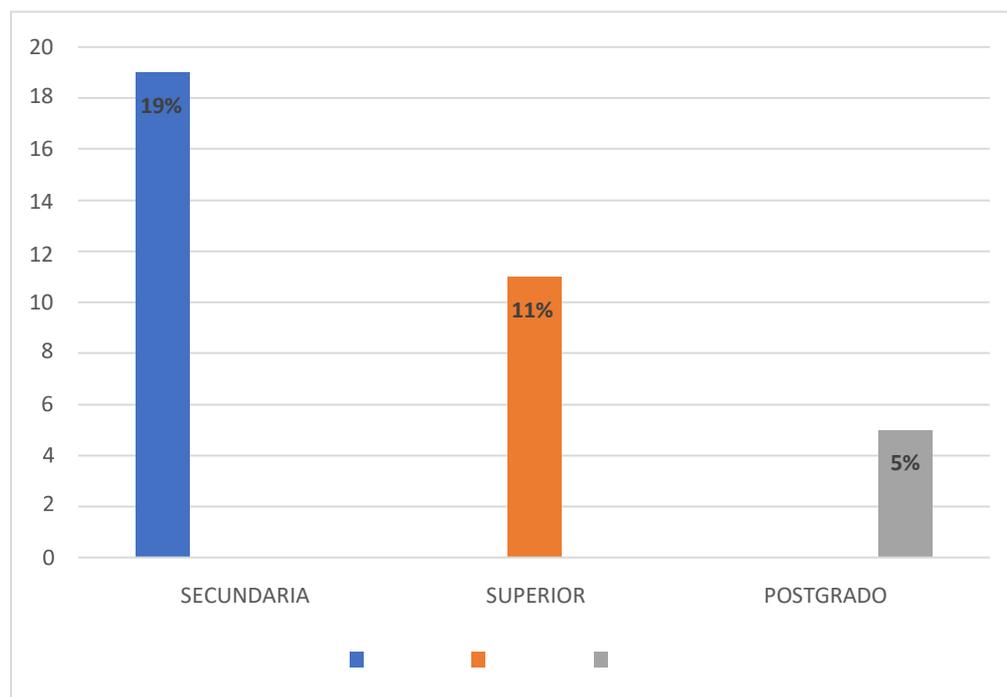
##### 1. Nivel de estudio

**Tabla 4.** Nivel de estudios de emprendedores

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Postgrado	5	14,29%
Secundaria	19	54,29%
Superior	11	31,43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Nivel de estudios de emprendedores. Fuente: Autor

**Figura 1.** Nivel de estudios de emprendedores



*Nota.* Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

#### Análisis e Interpretación

El nivel de estudio alcanzado por un emprendedor es un factor determinante para adquirir conocimientos, experiencias de aprendizaje, habilidades y competencias necesarias. En respuesta a esta pregunta, se observa que el 19% de los emprendedores posee educación

secundaria; seguido por el 11% con educación superior; y, finalmente, un 5% cuenta con un título de postgrado. La mayoría de los emprendedores en la Parroquia de Malacatos han alcanzado un nivel educativo superior.

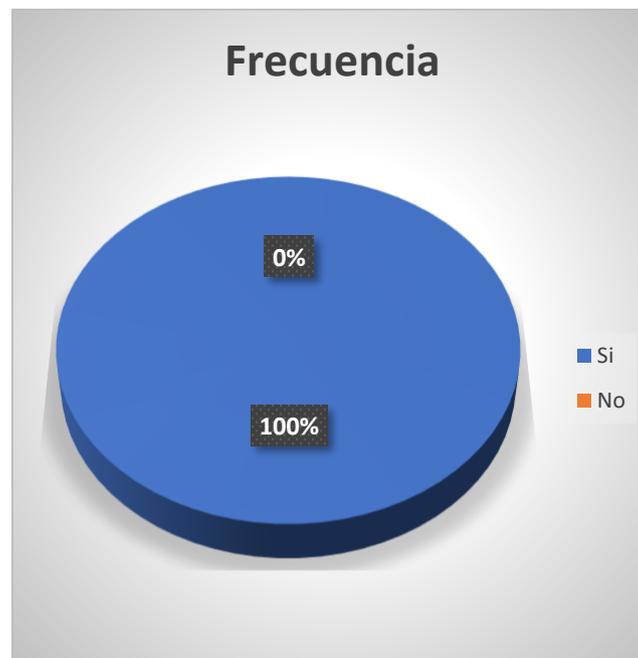
## 2. ¿Considera rentable su emprendimiento?

**Tabla 5. Percepción de rentabilidad**

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	100%
NO	0	0%
TOTAL	35	100%

*Nota:* Percepción de rentabilidad. Fuente: Autor

**Figura 2. Percepción de rentabilidad**



*Nota.* Rentabilidad de las empresas. Fuente: Autor

### Análisis e Interpretación

La rentabilidad está relacionada a las ganancias que perciben los emprendedores turísticos de la parroquia de Malacatos, por el dinero que utilizan para realizar sus actividades cotidianas relacionadas al turismo; en lo que respecta a esta pregunta el 100% de los encuestados manifiestan que consideran que sus emprendimientos son rentables. Lo que significa que dentro de esta área los emprendedores tienen un conocimiento óptimo, para lo

cual se tendría que fortalecerá los mismos a través de la capacitación, en eventos relacionados al área.

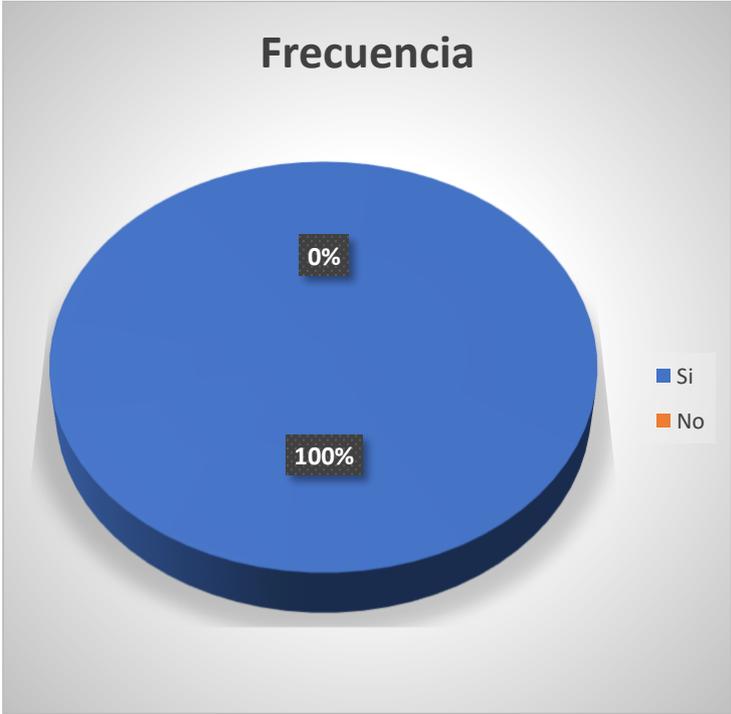
**3. ¿Es su deseo continuar con su emprendimiento?**

**Tabla 6. Continuar con el emprendimiento**

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Continuar con el emprendimiento. Fuente: Autor

**Figura 3. Continuar con el emprendimiento**



*Nota.* Continuar con el emprendimiento. Fuente: Autor

**Análisis e Interpretación**

El emprendimiento es el proceso de iniciar un negocio que hace referencia a llevar adelante el negocio que permite incrementos de productividad, el 100% de los encuestados dicen que si consideran continuar con el emprendimiento ya que tienen la actitud y aptitud de mantenerse en el mercado con la finalidad de lograr ganancias económicas.

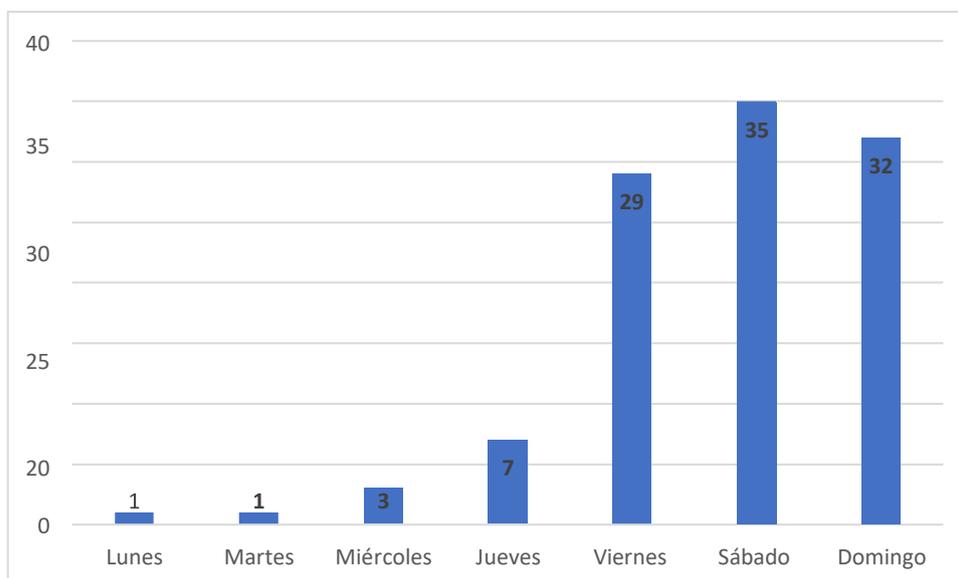
**4. ¿Cuáles son los días de mayor de manda en su emprendimiento de la parroquia de Malacatos?**

**Tabla 7. Días de mayor demanda**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	1	3	7	29	35	32

*Nota:* Tabla de demanda con escala por días. Fuente: Autor

**Figura 4. Días de mayor demanda**



*Nota.* Días de mayor demanda. Fuente: Autor

**Análisis e Interpretación**

Una correcta anticipación de la demanda brinda a los emprendedores información valiosa acerca de su situación actual, se identifica que el día sábado es el día con mayor de manda, Se ha observado que los sábados registran la mayor demanda, seguidos por los domingos y, finalmente, los viernes. Lo que significa que es de suma importancia ya que los emprendedores se pueden capacitar para tomar decisiones bien fundamentadas en relación a los precios, estrategias de expansión y oportunidades de mercado ya que se ha identificado que los sábados juegan un papel fundamental en el crecimiento económico, ya que es el día en el que los turistas tienden a visitar en mayor número.

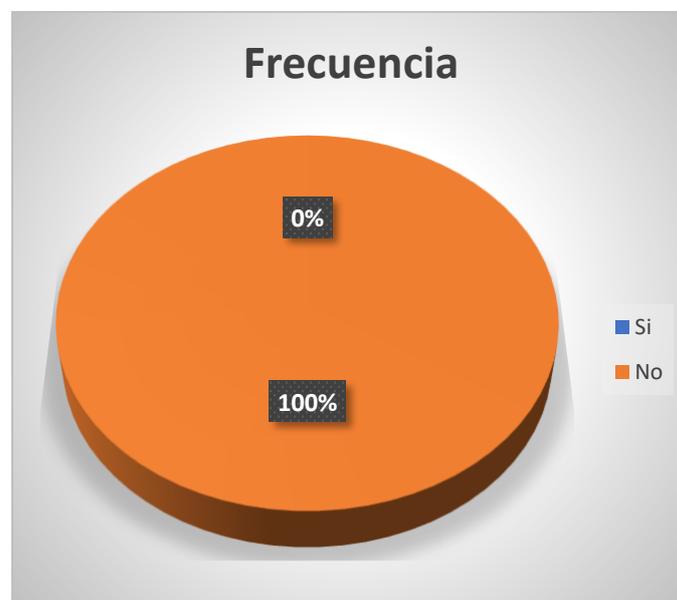
## 5. ¿Considera fácil iniciar un emprendimiento en la parroquia de Malacatos?

**Tabla 8. Iniciar un emprendimiento**

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	35	100%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

**Figura 5. Iniciar un emprendimiento**



*Nota:* Facilidad de iniciar un emprendimiento. Fuente: Autor

### **Análisis e Interpretación**

Emprender conlleva numerosos desafíos, ya que implica la necesidad de abordar una amplia gama de situaciones y resolver múltiples obstáculos de manera simultánea, el éxito de los emprendimientos depende de su capacidad de habilidades, conocimientos y entender el cambio de las necesidades de la población. Se observa en la Figura que el 100% de los encuestados no consideran fácil iniciar un emprendimiento. Lo que significa que tuvieron problemas en el transcurso de su negocio como miedo a fallar o falta de conocimientos.

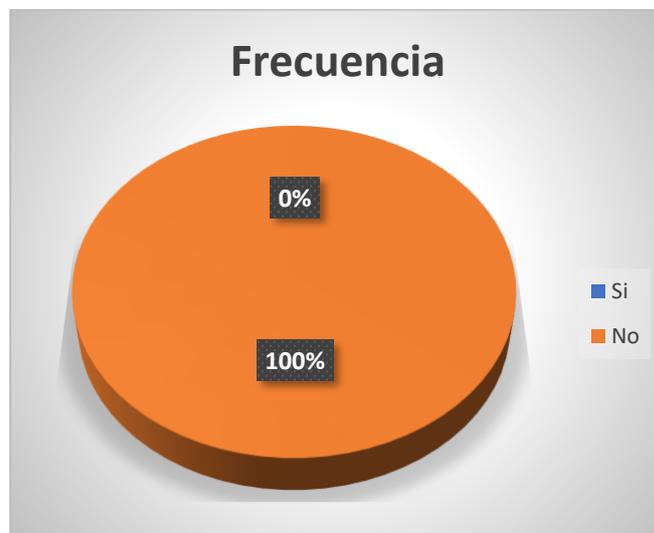
**6. ¿Considera que existe apoyo estatal para el emprendimiento en la parroquia de Malacatos?**

**Tabla 9. Apoyo estatal de emprendimiento**

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	35	100%
TOTAL	35	100%

*Nota.* Encuesta a emprendedores de la parroquia de Malacatos. Fuente: Autor

**Figura 6. Apoyo estatal de emprendimiento**



*Nota.* Apoyo a emprendimientos. Fuente: Autor

**Análisis e Interpretación**

Un factor clave para reducir la pobreza y aumentar los activos es promover el emprendimiento ya que es esencial para el avance económico de un país. En lo que respecta a esta pregunta el 100% de los encuestados manifiestan que no existe apoyo estatal para el emprendimiento. Lo que significa que el gobierno debería brindar la oportunidad a los emprendedores para que pueda de promover y ofertar sus productos y servicios de la parroquia de Malacatos.

La presente encuesta está dirigida a los emprendedores turísticos de la Parroquia de Malacatos con la finalidad y ánimo de obtener datos de relevancia para determinar el nivel de habilidades gerenciales así mismo cumpliendo el objetivo general.

A claro que estas encuestas estuvieron compuestas de 60 preguntas, desglosadas en 6 temas de las siguientes áreas; área de finanzas, producción, talento humano, clima laboral, cultura organizacional y mercadotecnia.

## DESCRIPCION DE HABILIDADES GERENCIALES

### Habilidades Conceptuales

Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, manejo del entorno, etc.

Se clasifico las áreas que pertenecen a las habilidades conceptuales que son: Finanzas, Talento Humano y Mercadotecnia.

### Tabla de valoración de habilidades promedios porcentuales

**Tabla 10. Valoración de habilidades**

PROMEDIO	VALORACION HABILIDAD
5.00	Cuenta con altas habilidades
4.00	Cuenta con aceptables habilidades
3.00	Tiene medianas habilidades
2.00	Cuenta con poca habilidad
1.00	No tiene habilidades

*Nota:* Tabla de valoración de habilidades. Fuente: Autor

### Habilidades financieras

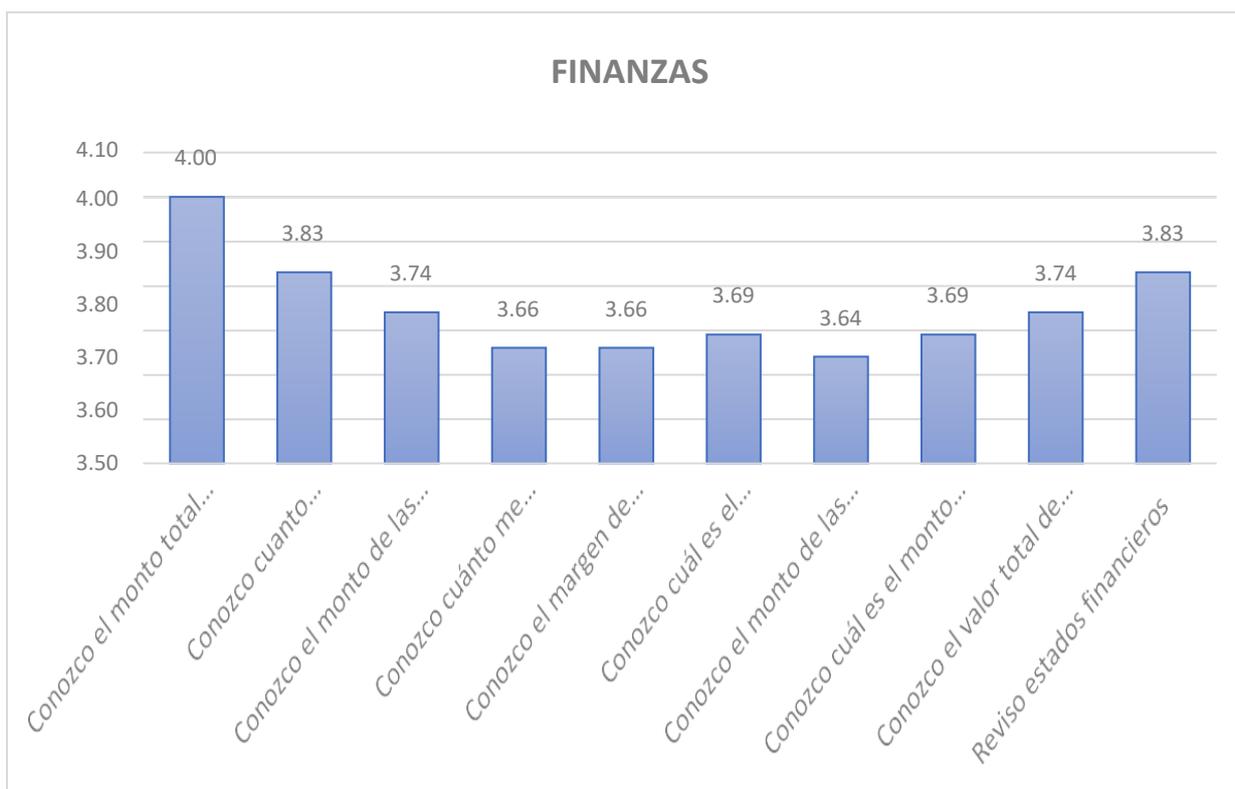
Comprender el concepto de finanzas resulta fundamental para asegurar el logro de metas económicas exitosas tanto a nivel empresarial como estatal e incluso familiar. Una adecuada gestión de los recursos financieros, incluyendo el dinero y otros activos disponibles, desempeña un papel esencial en la capacidad de afrontar y superar cualquier desafío económico que pueda surgir.

**Tabla 11. Conocimiento en Finanzas**

N°	ITEMS	Promedio	Sumatoria
FINANZAS			Muestra 35
1	Conozco el monto total invertido	4,00	140
2	Conozco cuanto representa el capital propio	3,83	134
3	Conozco el monto de las deudas del negocio	3,74	131
4	Conozco cuánto me cuesta producir lo que vendo	3,66	128
5	Conozco el margen de beneficio sobre la inversión	3,66	128
6	Conozco cuál es el porcentaje de margen de utilidad sobre costo	3,69	129
7	Conozco el monto de las cuentas por cobrar	3,54	124
8	Conozco cuál es el monto de las cuentas por pagar	3,69	129
9	Conozco el valor total de las ventas	3,74	131
10	Reviso estados financieros	3,83	134
<b>SUMA</b>		<b>37,37</b>	
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,74</b>	

*Nota.* Tabla de valor monetarios y ventas. Fuente: Autor

**Figura 7. Finanzas**



*Nota.* Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

## Análisis e Interpretación

Con respecto a la medición de las preguntas de la escala Likert se puede apreciar que en el mayor porcentaje de las preguntas tienen medianas habilidades gerenciales (menos de un promedio de 4) a excepción de aquellos que cuentan con aceptables habilidades gerenciales con respecto al monto total invertido (promedio de 4). Es así que, de acuerdo a los resultados, con respecto a las habilidades que tienen un promedio menor a 4 es necesario fortalecer las mismas, especialmente en lo que respecta la parte de costos de producción y tributación.

### Habilidades en Talento Humano

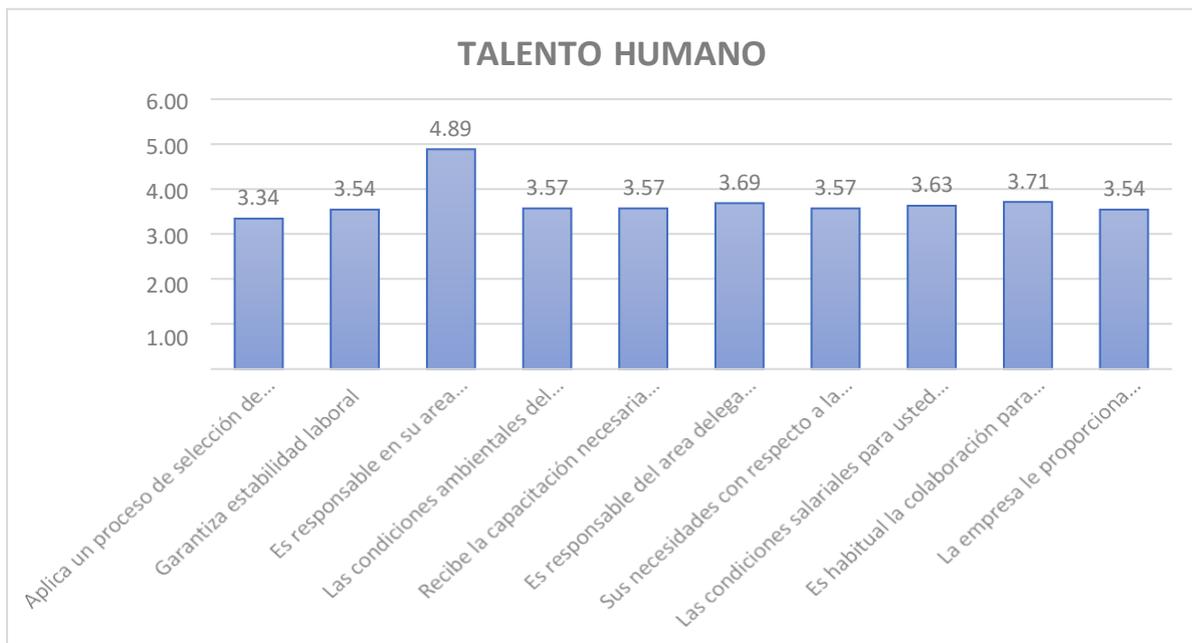
La gestión de recursos humanos abarca todas las actividades que una empresa lleva a cabo a través de su departamento de recursos humanos, con el fin de atraer, reclutar e integrar a nuevos empleados, así como de mantener a aquellos que ya forman parte de la organización.

**Tabla 12. Conocimiento sobre Talento Humano**

TALENTO HUMANO		Promedio	Sumatoria Muestra 35
1	Aplica un proceso de selección de personal	3,34	117
2	Garantiza estabilidad laboral	3,54	124
3	Es responsable en su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones	4,89	131
4	Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias	3,57	125
5	Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	3,57	125
6	Es responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad	3,69	129
7	Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas	3,57	125
8	Las condiciones salariales para usted son buenas	3,63	127
9	Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo	3,71	130
10	La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera	3,54	124
<b>SUMA</b>		35,91	
<b>PROMEDIO</b>		3,59	

**Nota:** Tabla niveles de Talento humano. Fuente: Autor

**Figura 8. Talento Humano**



**Nota.** Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

### **Análisis e Interpretación**

Con respecto al conocimiento de área de talento humano se puede determinar que en el mayor porcentaje de las preguntas tienen medianas habilidades gerenciales (menos de un promedio de 4) a excepción de que si cuentan con aceptables habilidades con respecto a que son responsables en su área en donde demuestra conocimiento y dominio de sus funciones (promedio de 4). Por consiguiente, en lo que respecta a este tipo de habilidades es necesario que a los emprendedores turísticos se los capacite en la parte de talento humano.

### **Habilidades en Mercadotecnia**

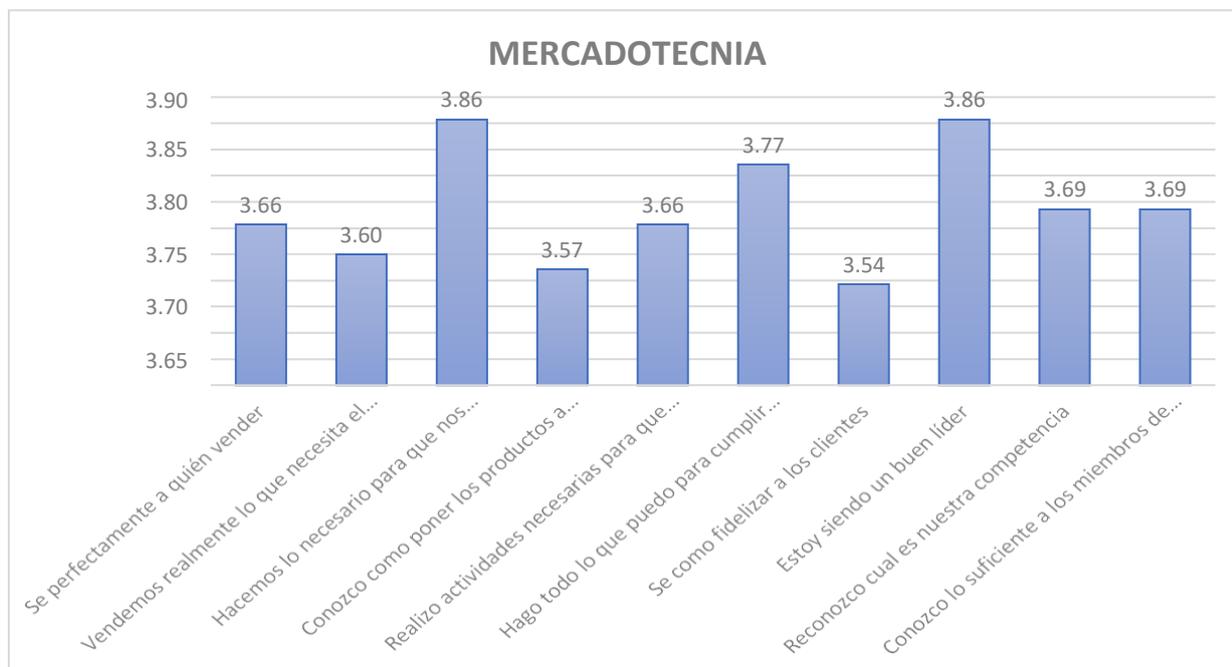
La mercadotecnia es una práctica ampliamente adoptada en el ámbito empresarial y de servicios a nivel global. Se enfoca en llevar a cabo una serie de acciones con el propósito de divulgar y destacar un producto o servicio de manera organizada, empleando estrategias fundamentales para lograr su posicionamiento de manera efectiva y óptima.

**Tabla 13. Conocimiento sobre mercadotecnia**

MERCADOTECNIA		Promedio	Sumatoria Muestra 35
1	Se perfectamente a quién vender	3,66	128
2	Vendemos realmente lo que necesita el mercado	3,60	126
3	Hacemos lo necesario para que nos escojan	3,86	135
4	Conozco como poner los productos a disposición de los clientes	3,57	125
5	Realizo actividades necesarias para que nos reconozcan	3,66	128
6	Hago todo lo que puedo para cumplir con las expectativas de los clientes	3,77	132
7	Se cómo fidelizar a los clientes	3,54	124
8	Estoy siendo un buen líder	3,86	135
9	Reconozco cual es nuestra competencia	3,69	129
10	Conozco lo suficiente a los miembros de mi equipo	3,69	129
<b>SUMA</b>		<b>36,89</b>	
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,69</b>	

*Nota.* Tabla de mercadotecnia. Fuente: Autor

**Figura 9. Mercadotecnia**



*Nota.* Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

### **Análisis e Interpretación**

Con respecto a la medición de las preguntas de la escala Likert se puede apreciar que en el mayor porcentaje de las preguntas tienen medianas habilidades gerenciales (menos de un

promedio de 4). Por consiguiente, en lo que respecta a este tipo de habilidades es necesario que a los emprendedores turísticos se los capacite en la parte de marketing digital, especialmente en lo que compete a como fidelizar a los clientes.

## HABILIDADES HUMANAS

Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con tus colaboradores, o bien con clientes, proveedores, entre otros. Es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales. Ser empáticos, motivadores, guías y coach de personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Liderazgo, inteligencia emocional, manejo del estrés, manejo de conflictos, comunicación efectiva, etc.

Se clasifico las áreas que pertenecen a las habilidades conceptuales que son: Clima laboral y cultura organizacional.

### Habilidades en Clima Laboral

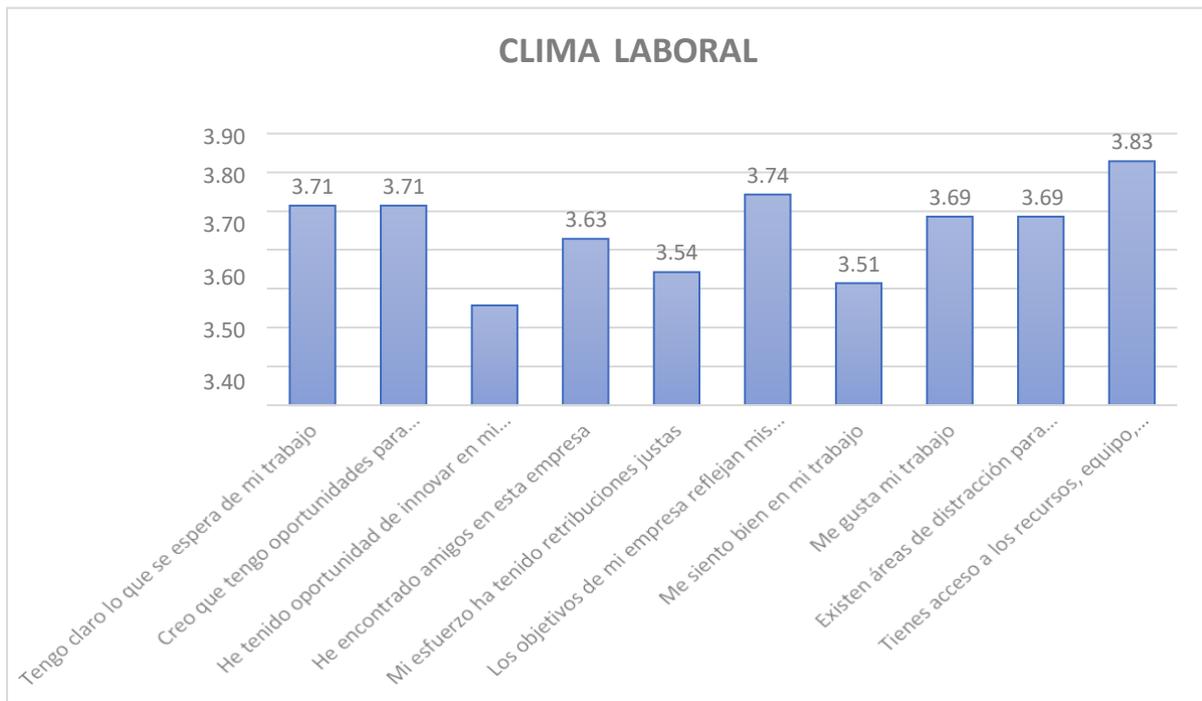
El clima laboral hace referencia al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se dan las relaciones de trabajo y que crea un ambiente laboral específico que puede motivar a los trabajadores o afectar su desempeño.

**Tabla 14.** Conocimiento de Clima Laboral

CLIMA LABORAL		Promedio	Sumatoria Muestra 35
1	Tengo claro lo que se espera de mi trabajo	3,71	130
2	Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa	3,71	130
3	He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo	3,46	121
4	He encontrado amigos en esta empresa	3,63	127
5	Mi esfuerzo ha tenido retribuciones justas	3,54	124
6	Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses	3,74	131
7	Me siento bien en mi trabajo	3,51	123
8	Me gusta mi trabajo	3,69	129
9	Existen áreas de distracción para descansar en los tiempos libres	3,69	129
10	Tengo acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente	3,83	134
<b>SUMA</b>		36,51	
<b>TOTAL</b>		3,65	

**Nota.** Tabla de clima laboral. Fuente: Autor

**Figura 10. Clima Laboral**



**Nota.** Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

### **Análisis e Interpretación**

Con respecto a la medición de las preguntas de la escala Likert se puede apreciar que en el mayor porcentaje de las preguntas tienen medianas habilidades gerenciales (menos de un promedio de 4). Por consiguiente, en lo que respecta a este tipo de habilidades es necesario que a los emprendedores turísticos se los capacite en lo que respecta a clima laboral.

### **Habilidades en Cultura Organizacional**

La cultura organizacional desempeña múltiples roles esenciales, que van desde definir la identidad y los principios compartidos hasta influir en la conducta de los trabajadores, atraer y conservar talento, y cultivar un ambiente de trabajo favorable. Constituye un componente esencial que configura la manera en que una empresa funciona y se conecta tanto en su interior como en su entorno.

**Tabla 15. Conocimiento sobre Cultura Organizacional**

CULTURA ORGANIZACIONAL		Promedio	Sumatoria Muestra 35
1	Están los valores de la organización alineados con los que consideras importantes en tu vida	3,91	137
2	Que tanto recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar	3,69	129
3	Crees que tu organización protege a sus empleados de la discriminación	3,74	131
4	Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes	3,77	132
5	Consideras que te preocupas por darte retroalimentación	3,40	119
6	Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tus empleados	3,71	130
7	Sientes que tienes la oportunidad de mejorar tus habilidades	3,83	134
8	Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo	3,60	126
9	Consideras que tienes un buen nivel de transparencia con el equipo	3,57	125
10	Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas	3,74	131
<b>SUMA</b>		<b>36,97</b>	
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,70</b>	

**Nota:** Tabla de cultura organizacional. Fuente: Autor

**Figura 11. Cultura Organizacional**



**Nota.** Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

### **Análisis e Interpretación**

En cuanto a la medición de las preguntas de la escala Likert, se observa que la mayoría de las preguntas relacionadas a habilidades gerenciales de nivel medio (se tiene un promedio menor a 4). Por lo tanto, en lo que respecta a este tipo de habilidades, es esencial brindar capacitación a los emprendedores turísticos en el ámbito de la cultura organizacional, enfocándose particularmente en fomentar la retroalimentación entre ellos.

## **HABILIDADES TECNICAS**

Involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa. Por ejemplo: softwares, apps, máquinas, manuales de operación, procedimientos, nuevas tecnologías, tablets, etc.

Se clasifico las áreas que pertenecen a las habilidades conceptuales que son: Producción y Tecnología.

### **Habilidades en Producción**

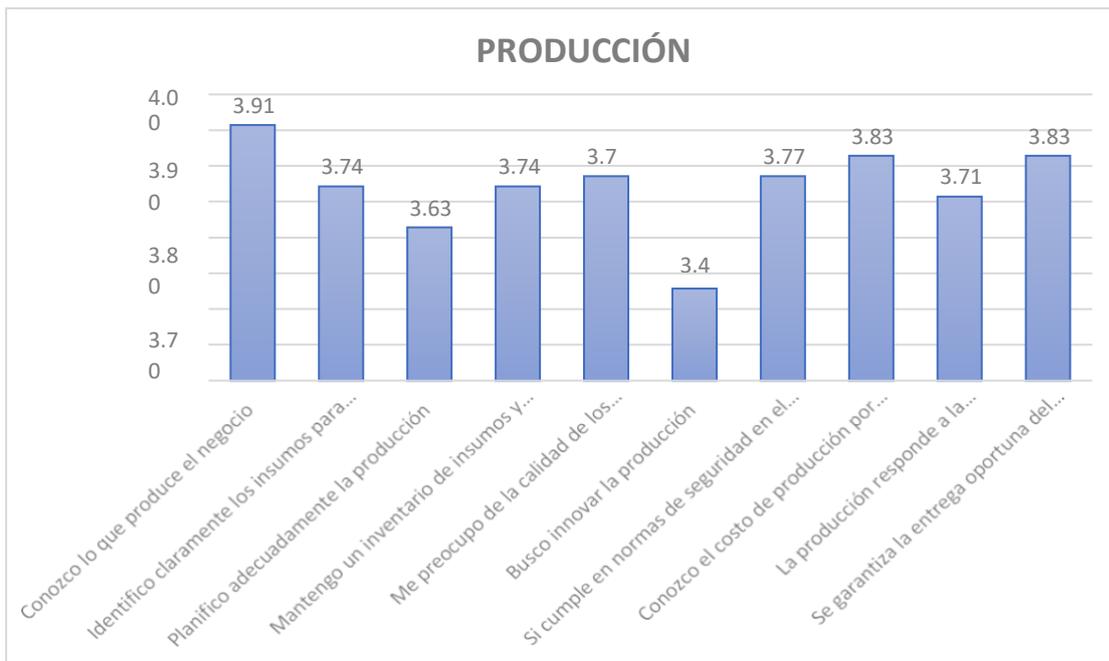
Es en este departamento donde tiene lugar la etapa de convertir las materias primas (insumos, recursos y materiales) en productos terminados. El resultado de esta fase se convertirá en la representación de toda la empresa, lo que finalmente llega a manos del consumidor y lo que influirá en la elección de los consumidores respecto a esa marca. Este producto final será el resultado de la planificación y las acciones llevadas a cabo por las otras áreas de la empresa en su conjunto.

**Tabla 16. Conocimiento sobre procesos de producción**

<b>PRODUCCION</b>		<b>Promedio</b>	<b>Sumatoria Muestra</b>
			<b>35</b>
1	Conozco lo que produce el negocio	3,91	137
2	Identifico claramente los insumos para realizar la producción	3,74	131
3	Planifico adecuadamente la producción	3,63	127
4	Mantengo un inventario de insumos y productos	3,74	131
5	Me preocupo de la calidad de los productos	3,77	132
6	Busco innovar la producción	3,46	121
7	Si cumple en normas de seguridad en el trabajo	3,77	132
8	Conozco el costo de producción por producto	3,83	134
9	La producción responde a la disponibilidad de los recursos	3,71	130
10	Se garantiza la entrega oportuna del producto al cliente	3,83	134
<b>SUMA</b>		<b>37,40</b>	
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,74</b>	

**Nota:** Tabla niveles de producción. Fuente: Autor

**Figura 12. Producción**



**Nota.** Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

### **Análisis e Interpretación**

En cuanto a la evaluación de las preguntas de la escala Likert, es evidente que la mayoría de ellas reflejan habilidades gerenciales que se sitúan por debajo del promedio de 4. Por lo tanto, en relación con este tipo de competencias, resulta fundamental brindar capacitación a los emprendedores turísticos, centrándose especialmente en la mejora de sus habilidades en el ámbito de la producción, con un enfoque particular en la búsqueda de innovación en los procesos productivos.

#### **Habilidades en Tecnología**

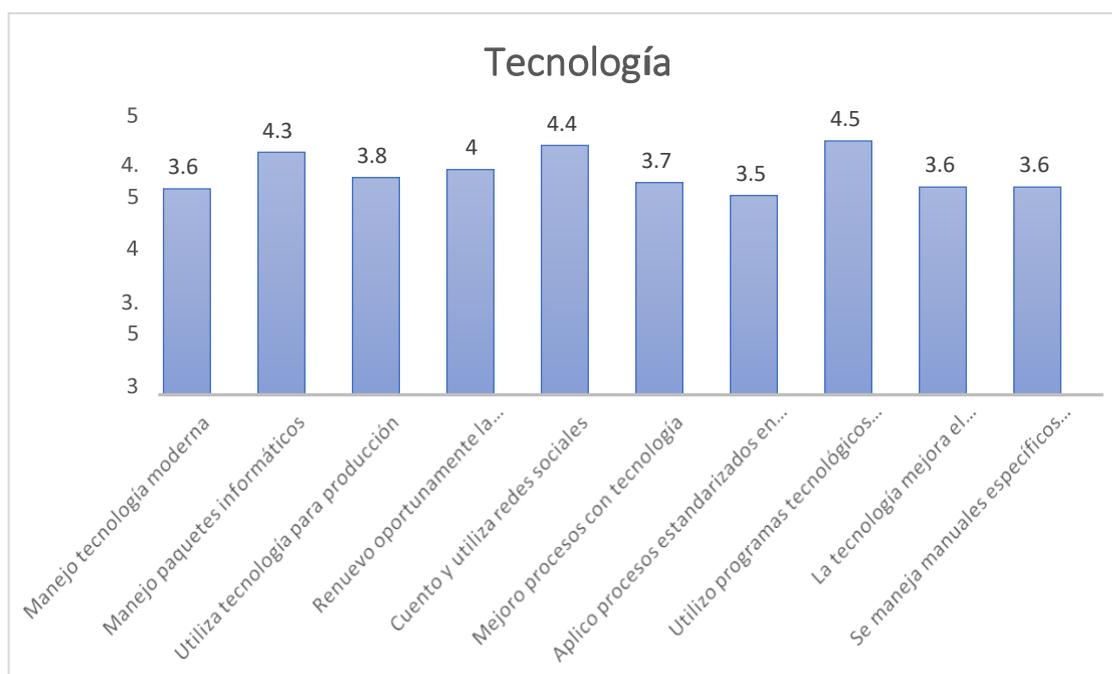
Se trata de una práctica orientada a potenciar el desempeño de una empresa y la consecución de sus metas estratégicas a través de la mejora y perfeccionamiento de la tecnología de la información, así como la gestión efectiva y eficiente de los recursos tecnológicos, financieros y humanos.

**Tabla 17. Conocimiento sobre herramientas tecnológicas**

	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>Promedio</b>	<b>Sumatoria Muestra 35</b>
1	Manejo tecnología moderna	3,66	128
2	Manejo paquetes informáticos	4,31	151
3	Utiliza tecnología para producción	3,86	135
4	Renuevo oportunamente la maquinaria y equipo de producción	4,00	140
5	Cuento y utiliza redes sociales	4,43	155
6	Mejoro procesos con tecnología	3,77	132
7	Aplico procesos estandarizados en el negocio	3,54	124
8	Utilizo programas tecnológicos específicos	4,51	158
9	La tecnología mejora el rendimiento productivo del negocio	3,69	129
10	Se maneja manuales específicos para cada actividad	3,69	129
<b>SUMA</b>		<b>39,46</b>	
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,95</b>	

*Nota.* Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

**Figura 13. Tecnología**



*Nota.* Encuesta a emprendedores de la parroquia Malacatos. Fuente: Autor

### **Análisis e Interpretación**

Respecto a la medición de las preguntas de la escala Likert, se observa que la mayoría de ellas reflejan habilidades gerenciales de nivel medio (con un promedio de menos de 4), a excepción de aquellas relacionadas con el manejo de paquetes informáticos, el uso de cuentas en redes sociales y la utilización de programas tecnológicos específicos, donde se alcanza un

promedio de 4. Por lo tanto, en lo que respecta a este tipo de habilidades, resulta imperativo brindar capacitación a los emprendedores turísticos en el ámbito tecnológico, particularmente en lo que concierne a la aplicación de procesos estandarizados en sus negocios.

## **7. Discusión**

### **ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS EMPRENDEDORES TURISTICOS DE LA PARROQUIA MALACATOS**

#### **Antecedentes.**

En función de los resultados obtenidos, analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores turísticos de la parroquia Malacatos, en donde se puede apreciar que en general, superan el promedio del conocimiento y manejo de las Habilidades, lo que se impone es desarrollar una alternativa de capacitación para mejorar el conocimiento que poseen.

#### **Capacitación**

En función de mejorar la gestión de los emprendedores turísticos, se determina que el manejo de herramientas para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y el aprovechamiento de la tecnología moderna, les puede permitir obtener mejor rendimiento.

### **CURSO: TRIBUTACIÓN**

#### **Introducción.**

La actualización tributaria constituye un componente fundamental en la vida de cualquier empresario. Es esencial cumplir con las regulaciones fiscales y tributarias para prevenir posibles consecuencias legales, sanciones económicas y, en última instancia, asegurar la estabilidad financiera de su empresa. En este contexto, un curso de Actualización en Materias Tributarias se presenta como una herramienta invaluable para los emprendedores, proporcionándoles el conocimiento necesario para navegar por el complejo mundo de las obligaciones fiscales y aprovechar al máximo las oportunidades de ahorro legal.

#### **Objetivos del curso**

Actualizar sus conocimientos en las reformas tributarias: Aplicar correctamente la retención en la fuente, impuesto a renta e IVA Conocer la aplicación correcta de los gastos deducibles para evitar costos adicionales en un mayor pago del impuesto a la renta Conocer el mecanismo de reclamo en los pagos en exceso del impuesto a la renta Hacer uso correcto del crédito tributario del IVA

## **Contenido**

- a. Renta Global
- b. Retenciones en la Fuente de Renta
- c. El impuesto al Valor Agregado como agente de percepción
- d. El impuesto al Valor Agregado como agente de retención
- e. Reglamento de comprobantes de venta y de retención
- f. Anexos de las retenciones en la fuente de impuesto a la renta

## **CURSO: MARKETING DIGITAL**

### **Introducción.**

La relevancia del marketing digital en el entorno empresarial actual es indiscutible. La mayoría de las personas están conectadas en línea, poseer un curso especializado en marketing digital diseñado para emprendedores se convierte en un recurso inestimable, esta capacitación puede proporcionar una ventaja competitiva significativa a aquellos que desean destacar en el ámbito de los negocios digitales. Desde comprender los principios esenciales hasta ahorrar tiempo y dinero, ampliar el alcance global, segmentar audiencias, medir resultados y adoptar enfoques flexibles, este curso ofrece una ruta clara hacia el éxito en el competitivo mundo del marketing digital.

### **Objetivos del curso**

En este curso de marketing digital aprenderás aplicar una serie de estrategias orientadas a la comercialización de una marca, por medio del uso de las redes sociales y el Internet. Es fácil de aprender y solo se requiere tener conocimientos elementales, aprenderás cómo formular un plan para la comercialización táctica de una marca, producto o servicio. En consecuencia, en este curso de marketing digital aprenderás a:

- Asimilar los fundamentos básicos del marketing y la publicidad.
- Entender cómo se emplean las redes sociales y las vías digitales para fomentar la comercialización de una marca.
- Identificar los procesos asociados a la formulación de un plan de marketing.
- Entender cómo se aplica el marketing digital en Facebook, Instagram, TikTok, Twitter, WhatsApp y Youtube.

-Aplicar una serie de estrategias orientadas a la comercialización de una marca por medio del marketing digital.

### **Contenido**

- a. Principios y conceptos fundamentales del marketing
- b. Bases, instrumentos de publicidad y repercusiones en el ámbito del marketing
- c. Enfoques y perspectivas cambiantes en el marketing
- d. Principios, herramientas e ideas en el ámbito de las redes sociales
- e. Elementos esenciales, recursos y conceptos en el marketing digital
- f. Tácticas de marketing digital destinadas a las redes sociales
- g. Técnicas de mercadotecnia y estrategias en el ámbito del marketing digital

### **Curso: COSTOS DE PRODUCCIÓN**

#### **Introducción.**

Los costos de producción constituyen un componente fundamental en todas las empresas, reflejando los desembolsos indispensables para la elaboración de bienes o servicios, abarcando desde los insumos básicos hasta los sueldos y los costos operativos generales. La adecuada administración de estos costos desempeña un rol crucial en la rentabilidad y la competitividad de una organización, dado que tiene un impacto en la determinación de los precios, en la toma de decisiones y en la eficacia de las operaciones.

#### **Objetivos del curso**

Durante esta capacitación sobre costos de producción, se adquirirán las habilidades y conocimientos esenciales para comprender, calcular y administrar de manera efectiva los costos relacionados con la fabricación de productos o la prestación de servicios en tu negocio. Esto te permitirá tomar decisiones financieras sólidas y eficientes que serán clave para impulsar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de tu empresa.

### **Contenido**

- a. Explicación de los gastos involucrados en la producción.
- b. Relevancia de administrar los costos de manera efectiva.
- c. Categorías de gastos: costos directos y costos indirectos.

- d. Reconocimiento y supervisión de los gastos relacionados con los materiales primos.
- e. Técnicas para supervisar el nivel de inventario.
- f. Cálculo de los costos laborales tanto directos como indirectos.
- g. Control de la productividad y eficacia en el tiempo laboral.
- h. Estrategias para adaptar y optimizar los costos.

### **Curso: Gestión de talento humano Introducción.**

La gestión de talento humano es un elemento esencial para el triunfo de toda entidad. Esta se concentra en las tácticas y métodos empleados para atraer, potenciar, conservar y estimular a los trabajadores. La gestión del talento humano en la consecución de los fines corporativos y en el establecimiento de un entorno laboral productivo y gratificante.

### **Objetivos del curso**

El propósito de un curso dirigido a los directivos sobre la gestión de talento humano es ofrecer a quienes se encuentran en las primeras etapas de sus emprendimientos las habilidades y el conocimiento requeridos para cultivar y administrar equipos de trabajo altamente eficientes, fomentar una cultura empresarial robusta y aprovechar plenamente el potencial de su personal.

### **Contenido**

- a. Explicación y principios esenciales relacionados con la administración de recursos humanos.
- b. Relevancia de la gestión de talento en empresas emergentes y proyectos empresariales.
- c. Procedimiento de selección y atracción de candidatos.
- d. Valoración de capacidades y aptitudes fundamentales.
- e. Entrevistas eficaces y evaluaciones de habilidades.
- f. Detección y manejo de desacuerdos laborales.
- g. Conducta ética en los negocios y responsabilidad social corporativa.
- h. Adecuación de la administración de talento a modificaciones en el entorno empresarial.

i. Elaboración de un plan personalizado de acciones para la gestión de talento en la empresa de cada participante.

## **Curso: EXCEL BASICO**

### **Introducción.**

El Excel básico, una aplicación esencial, representa una herramienta poderosa para administrar información y llevar a cabo cálculos en diversas situaciones, incluyendo el ámbito laboral, educativo y actividades personales. Las funciones fundamentales de Excel, que abarcan desde la creación de hojas de cálculo hasta la ejecución de operaciones matemáticas y la eficiente organización de datos. Adquirir destrezas en Excel básico es el primer paso para avanzar y desarrollar habilidades más avanzadas en esta utilitaria herramienta.

### **Objetivos del curso**

El propósito de un curso de nivel básico de Excel dirigido a emprendedores es capacitar a quienes se encuentren en las primeras fases de sus emprendimientos con las habilidades esenciales y el conocimiento requerido para emplear Excel de manera eficiente como una herramienta clave en la administración de sus empresas.

### **Contenido**

- a. Introducción a Microsoft Excel y su significado en contextos corporativos y particulares.
- b. Exploración de la interfaz de Excel: cinta de opciones, hojas de trabajo, celdas y barra de fórmulas.
- c. Ejecución de operaciones aritméticas como suma, resta, multiplicación y división.
- d. Utilización de fórmulas elementales para efectuar cálculos.
- e. Abordaje de referencias de celdas, tanto relativas como absolutas.
- f. Primeros pasos en el empleo de funciones en Excel.
- g. Solución de desafíos y prácticas con base en situaciones reales.
- h. Confección de una planilla para el seguimiento de gastos personales o de negocio.

## **Curso: CLIMA LABORAL**

### **Introducción.**

El clima laboral desempeña un papel esencial en cualquier contexto de trabajo, dado que tiene un impacto directo en la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida de los trabajadores. Se hace referencia al entorno emocional y social que impera en una empresa, abarcando desde las relaciones entre colegas hasta la comunicación con la administración. Un ambiente laboral favorable fomenta la motivación, la colaboración y la retención de talento, mientras que uno desfavorable puede dar lugar a problemas de salud, falta de motivación y alta rotación de personal.

### **Objetivo del curso**

El objetivo de un curso centrado en el clima laboral radica en equipar a los asistentes con las destrezas, conocimientos y recursos esenciales para adquirir una comprensión profunda, evaluar y perfeccionar el entorno de trabajo en una empresa u organización.

### **Contenido**

- a. Explicación del ambiente de trabajo.
- b. Significado del clima laboral en el contexto de la empresa y para sus trabajadores.
- c. Interacciones entre colegas.
- d. Modo de liderazgo y enfoque administrativo.
- e. Técnicas de evaluación, incluyendo encuestas, entrevistas y observación, entre diferentes enfoques.
- f. Estímulo de la comunicación productiva.
- g. Puesta en marcha de mejoras duraderas.
- h. Competencias necesarias para liderar y administrar equipos.

## **Curso: Cultura organizacional**

### **Introducción**

La cultura organizacional juega un papel esencial en todas las empresas e instituciones, ya que establece el conjunto de valores, creencias, normativas y métodos compartidos que dan forma a la manera en que se llevan a cabo las operaciones en una organización. Por encima de

las estructuras jerárquicas y las directrices corporativas, la cultura organizacional ejerce influencia en la forma en que los colaboradores interactúan, toman resoluciones y aportan al logro de los objetivos de la entidad.

### **Objetivo del curso**

El objetivo fundamental de un curso sobre cultura organizacional es capacitar a los asistentes, proporcionándoles los conocimientos y competencias requeridos para comprender, dirigir y potenciar la cultura en su lugar de trabajo, lo que, en última instancia, puede influir positivamente en los logros de la empresa y el bienestar de sus colaboradores.

### **Contenido**

- a. Explicación y comprensión de la cultura que prevalece en una organización.
- b. Pautas y conductas que son consideradas como estándares aceptados.
- c. Determinación de la cultura predominante dentro de una empresa.
- d. La relación entre la cultura organizacional y la dedicación de los empleados.
- e. Técnicas y recursos para analizar la cultura actual.
- f. Creación de tácticas para modificar la cultura empresarial.
- g. La función del liderazgo en la promoción y administración de la cultura.
- h. Cómo los líderes pueden ejercer como modelos de los valores culturales.

### **Presupuesto y duración de cursos**

El presupuesto de cursos desempeña un papel esencial en la preparación y administración, contribuye a asegurar que los cursos se ejecuten de forma efectiva, respetando las restricciones presupuestarias y cumpliendo con los objetivos tanto en el ámbito de la formación como en el financiero que se han establecido.

La cantidad de tiempo que se asigna a un curso es de suma importancia en la elaboración y concepción de cursos, y es esencial someterla a una evaluación minuciosa para garantizar su adecuación a las necesidades de los emprendedores, los objetivos de enseñanza, y las restricciones de recursos disponibles.

**Tabla 18. Presupuesto y duración de cursos**

<b>Capacitación</b>	<b>Capacitador</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración</b>
Actualización Tributaria	Coach Group	400	60 horas
Marketing digital	Coach Group	500	60 horas
Producción	Coach Group	400	60 horas
Gestión de talento humano	Coach Group	500	60 horas
Excel básico	Coach Group	400	60 horas
Clima laboral	Coach Group	500	60 horas
Cultura organizacional	Coach Group	500	60 horas

**Nota.** Presupuesto y duración de cursos para los emprendedores. Fuente: Autor

## 8. Conclusiones

Para evaluar el nivel de habilidades gerenciales de los 35 emprendedores turísticos en la parroquia de Malacatos, se llevó a cabo una encuesta. Esta encuesta permitió identificar sus niveles de competencia en diversas áreas. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- En cuanto a las habilidades conceptuales, específicamente en las áreas de finanzas, talento humano y mercadotecnia, se encontró que los emprendedores tienen un nivel medio de competencia y mediante cursos en áreas como costos de producción, tributación, gestión de talento humano y marketing digital, se fortalecerá a los emprendedores.
- En lo que respecta a las habilidades humanas, se analizaron aspectos relacionados con el clima laboral y el clima organizacional. Los resultados indican que también poseen un nivel medio de competencia en estas áreas y se fortalecerá aún más mediante cursos de clima laboral y cultura organizacional.
- En lo que concierne a las habilidades técnicas, se evalúan las competencias en las áreas de producción y tecnología. Los emprendedores exhiben un nivel medio de habilidades técnicas en estas áreas. Además, para fortalecer su conocimiento, completaron cursos sobre costos de producción y tecnología.

## 9. Recomendaciones

- Para mejorar las habilidades conceptuales, especialmente en las áreas de finanzas, talento humano y marketing, se ha identificado que los emprendedores poseen un nivel de competencia intermedio. Por lo tanto, se recomienda fortalecer sus capacidades a través de cursos enfocados en temas como costos de producción, tributación, gestión de recursos humanos y marketing digital.
- En cuanto a las habilidades humanas, se evaluaron aspectos vinculados al clima laboral y a la cultura organizacional. Los resultados reflejan un nivel competente en estas áreas, que se consolidará aún más a través de la participación en cursos de clima laboral y cultura organizacional.
- En lo que respecta a las habilidades técnicas, se ha evaluado su competencia en las áreas de producción y tecnología. Se ha observado que los emprendedores presentan un nivel intermedio de habilidades técnicas en estas áreas. Además, con el objetivo de reforzar y ampliar su conocimiento, han participado en cursos enfocados en costos de producción y tecnología.

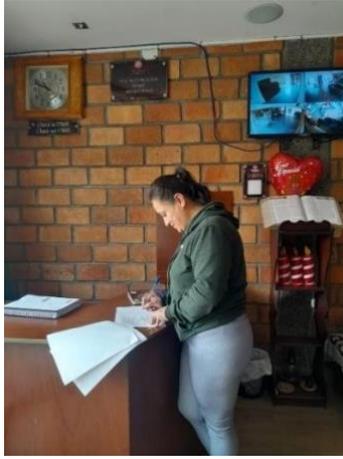
## 10. Bibliografía

- Cárdenas Oscco , L., & Neyra Huamani , L. . (2021). Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una universidad privada de Lima, 2020. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 5(19), 733–739. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.233>
- Chuquimango Vallejos, T. C. (2018). Habilidades directivas de los gerentes en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca 2018. Universidad Científica. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/524/browse?type=author&v alue=Chuquimango+Vallejos%2C+Teodelinda+Celina>
- Donawa Torres, Z. A., & Gámez Araujo, W. G. (enero - junio de 2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia Y Venezuela. Artículos. Obtenidode <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-8.pdf>
- Drucker, P. (2013). Innovador maestro de la Administración de Empresas. Facultad de CienciasEconómicas y Administrativa. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Frias Acosta, E. C., Sanchez Roys, D., & Ucrós Brito, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Univeridad de la Guajira. Revistas Academicas: UniversidadEAFIT, 45(155), 9. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/7>
- Janampa Acuña, N. (2020). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradoresde la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino. Lima, Perú. Recuperado el 01 de 09 de 2022 <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1347/JANAMPA%20ACU%20C3%91A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lopez Posada, L. M., & Parra Alviz, M. R. (2018). Habilidades gerenciales y su relación conla perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empírico en Florencia e Ibagué

- (Colombia). Florencia e Ibague, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/19401105.html>
- Mejía Vayas, C. V., Gutierrez Mayorga, D. d., & Jaramillo Robayo, M. C. (2018). Análisis prospectivo de las habilidades gerenciales en los sectores productivos en la provincia de Tungurahua. Ambato. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28867>
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). 2018. *Investigacion y Noticias*, 11. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372018000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004)
- Rondon Rios, M. C., Naveda Arocha, M. V., & Gonzalez Quintero, E. J. (2022). Competencias Gerenciales de la alta dirección bajo el enfoque de Gestión de la calidad de empresas de Ingeniería. *QUALITAS*(24). doi:<https://doi.org/10.55867/qual24.02>
- Hammond, M. (2023, febrero 20). *Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla (incluye ejemplos)*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

## 11. Anexos

### Anexo 1 Encuestas en la parroquia Malacatos





## Anexo 2 Encuesta

### ENCUESTA PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES

Estimado amigo: Sírvase en responder el presente cuestionario que permitirá medir el nivel de habilidades gerenciales aplicadas en el emprendimiento. La información es confidencial y se la utiliza para el trabajo de investigación previo a la graduación de licenciada en administración de empresas.

Las respuestas responden a los rangos que se indican a continuación.

Totalmente de acuerdo	5
Muy de acuerdo	4
Poco de acuerdo	3
Muy desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>1. FINANZAS</b>						
1	Conozco el monto total invertido					
2	Conozco cuanto representa el capital propio					
3	Conozco el monto de las deudas del negocio					
4	Conozco cuánto me cuesta producir lo que vendo					
5	Conozco el margen de beneficio sobre la inversión					
6	Conozco cuál es el porcentaje de margen de utilidad sobre costo					
7	Conozco el importe de las cuentas por cobrar					
8	Conozco cuál es el monto de las cuentas por pagar					
9	Conozco el valor total de las ventas					
10	Reviso estados financieros					
	<b>SUMA</b>					
	<b>PROMEDIO</b>					

		<b>2. PRODUCCIÓN</b>				
1	Conozco lo que produce el negocio					
2	Identifico claramente los insumos para producción					
3	Planifico adecuadamente la producción					
4	Mantengo un inventario de insumos y productos					
5	Me preocupo de la calidad de los productos					
6	Busco innovar la producción					
7	Si cumple en normas de seguridad en el trabajo					
8	Conozco el costo de producción por producto					
9	La producción responde a la disponibilidad de los recursos					
10	Se garantiza la entrega oportuna del producto al cliente					
	<b>SUMA</b>					
	<b>PROMEDIO</b>					
		<b>3. TALENTO HUMANO</b>				
1	Aplica un proceso de selección de personal					
2	Garantiza estabilidad laboral					
3	Es responsable en su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones					
4	Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias					
5	Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo					
6	Es responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad					
7	Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas					
8	Las condiciones salariales para usted son buenas					
9	Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo					
10	La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera					
	<b>SUMA</b>					
	<b>PROMEDIO</b>					
		<b>4. CLIMA LABORAL</b>				

1	Tengo claro lo que se espera de mi trabajo					
2	Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa					
3	He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo					
4	He encontrado amigos en esta empresa					
5	Mi esfuerzo ha tenido retribuciones justas					
6	Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses					
7	Me siento bien en mi trabajo					
8	Me gusta mi trabajo					
9	Existen áreas de distracción para descansar en los tiempos libres					
10	Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente					
	<b>SUMA</b>					
	<b>TOTAL</b>					
<b>5. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
1	Están los valores de la organización alineados con los que consideras importantes en tu vida					
2	Que tanto recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar					
3	Crees que tu organización protege a sus empleados de la discriminación					
4	Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes					
5	Considero en preocuparme por darme retroalimentación					
6	Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con los empleados					
7	Sientes que tienes la oportunidad de mejorar tus habilidades					
8	Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo					
9	Considero que tengo un buen nivel de transferencia con el equipo					
10	Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas					
	<b>SUMA</b>					

<b>PROMEDIO</b>						
<b>6. MERCADOTECNIA</b>						
1	Se perfectamente a quién vender					
2	Vendemos realmente lo que necesita el mercado					
3	Hacemos lo necesario para que nos escojan					
4	Conozco como poner los productos a disposición de los clientes					
5	Realizo actividades necesarias para que nos reconozcan					
6	Hago todo lo que puedo para cumplir con las expectativas de los clientes					
7	Se cómo fidelizar a los clientes					
8	Estoy siendo un buen líder					
9	Reconozco cual es nuestra competencia					
10	Conozco lo suficiente a los miembros de mi equipo					
	<b>SUMA</b>					
	<b>PROMEDIO</b>					

*Anexo 3 Encuesta Adicional*

**Encuesta Adicional**

Estimado amigo: Sírvase en responder el presente cuestionario que permitirá medir el nivel de habilidades gerenciales aplicadas en el emprendimiento. La información es confidencial y se la utiliza para el trabajo de investigación previa a la graduación de licenciada en administración de empresas. Las respuestas responden a los rangos que se indican a continuación.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
-------	--------	-----------	--------	---------	--------	---------

Años            1        2        3        4        5        6

---

Secundaria Superior Posgrado

1. Nombre del emprendimiento.....
2. Nombre del administrador.....
3. Nivel de estudios.....
4. Profesión.....
5. Tiempo en la profesión. Experiencia..... años
6. Tiempo de funcionamiento del emprendimiento..... años
7. Considera rentable su emprendimiento Si..... No.....
8. Es su deseo continuar con su emprendimiento Si..... No.....
9. Cuantas personas trabajan en su negocio
10. Cuáles son los días de mayor demanda
11. Considera fácil iniciar un emprendimiento Si..... No.....
12. Considera que existe apoyo estatal para el emprendimiento Si.....  
No.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

---

Anexo 4. Certificación del director del Trabajo de Titulación



Universidad  
Nacional  
de Loja

SECRETARIA GENERAL  
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CERTIFICACION DE APROBACION DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR O DE  
TITULACIÓN

Conforme lo establecido en el Art. 231 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente, que textualmente en su parte pertinente dice: "Aprobación de la Unidad de Integración Curricular o de Titulación. La Unidad de Integración Curricular o de Titulación, está conformada por la asignatura denominada trabajo o unidad de integración curricular. A la culminación de las labores académicas de la asignatura denominada Trabajo o Unidad de Integración Curricular o de Titulación, el director del trabajo de integración curricular o de titulación, emitirá el certificado individual de culminación, con el cual el docente de la asignatura de integración curricular o trabajo de titulación calificará la aprobación del trabajo de integración curricular o de titulación el que, junto con las calificaciones logradas en el desarrollo de la asignatura, determinará la acreditación o no de la Unidad. En el certificado dejará sentada la razón de las posibles variaciones o modificaciones menores que se han realizado por ser indispensables para asegurar el buen desarrollo de la investigación...", En mi calidad de director del trabajo de integración curricular

CERTIFICO:

Que, la señorita estudiante **MARIA KAROLINA HIDALGO MONTEROS** con C.C. N° 1150032546 ha culminado a satisfacción el trabajo de titulación denominado **LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS EMPRENDEDORES DEL SECTOR TURISTICO DE LA PARROQUIA DE MALACATOS, CANTON LOJA, PROVINCIA LOJA.**

Lo certifico.

Loja, 1 de marzo de 2023

MANUEL  
ENRIQUE  
PASACA  
MORA

Creado digitalmente por MANUEL  
ENRIQUE PASACA MORA  
CALLE DE MANUEL ENRIQUE PASACA  
MORA,  
SERVICIOS DE ASESORIA JURIDICA  
QUINTANA ROY DE CERTIFICACION  
DE APROBACION CURRICULAR  
DNT S.A.S. C.E.C.

F)

Manuel Pasaca Mora  
DIRECTOR DE TRABAJO DE I. CURRICULAR

Sr/Srta María Karolina Hidalgo Monteros  
C.C. 1150032546  
Expediente De Estudiante  
Archivo

Activa  
Ve a Cor

**Anexo 5. Certificación de traducción**  
*Certificado de traducción del resumen (Abstract)*

Loja, 16 de octubre de 2023

Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda

**CERTIFICADO GRADE (B2) OTORGADO POR CAMBRIDGE ENGLISH LANGUAGE ASSESSMENT**

**CERTIFICO:**

Haber realizado la traducción de español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** titulado **“LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS EMPRENDEDORES DEL SECTOR TURISTICO DE LA PARROQUIA DE MALACATOS, CANTON LOJA, PROVINCIA LOJA”**, de autoría de la señorita estudiante **Maria Karolina Hidalgo Monteros** con cédula **1150032546**.

Se autoriza al interesado hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.

**JHOEL  
FERNANDO  
HERRERA  
GRANDA**

Firmado digitalmente por  
JHOEL FERNANDO  
HERRERA  
GRANDA  
Fecha: 2023.10.16  
14:15:56 -05'00'

.....  
**Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda**  
**C.I. 1150231890**

