

# **HABILIDADES GERENCIALES Y PROCESO DE GESTIÓN APLICADOS POR LOS EMPRENDEDORES DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO**

## **MANAGEMENT SKILLS AND MANAGEMENT PROCESS APPLIED BY ENTREPRENEURS OF THE CANTON FLAVIO ALFARO**

Jencita Marjorie Falcones García  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
[jencita.falcones@pg.ulead.edu.ec](mailto:jencita.falcones@pg.ulead.edu.ec)  
ORCID: 0009-0006-4970-3737

Temístocles Lastenio BravoTuarez  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
[temistocles.bravo@uleam.edu.ec](mailto:temistocles.bravo@uleam.edu.ec)  
ORCID:

### **Resumen**

El presente estudio analizó la relación entre las habilidades gerenciales y el proceso de gestión en emprendedores del cantón Flavio Alfaro, provincia de Manabí. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño de campo y alcance correlacional. Se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 62 emprendedores, y el análisis estadístico incluyó la correlación Rho de Spearman. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa ( $\rho = 0.384$ ,  $p < .001$ ) entre las variables, lo que evidencia que el fortalecimiento de habilidades como liderazgo, empatía y toma de decisiones se asocia con una mejor ejecución de los procesos de gestión. Estos hallazgos destacan la importancia de desarrollar competencias gerenciales en contextos rurales para mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos locales.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, proceso de gestión, emprendimiento.

### **Abstract**

This study analyzed the relationship between managerial skills and the management process among entrepreneurs in the Flavio Alfaro canton, Manabí province. The research was conducted using a quantitative approach, field design, and correlational scope. A structured survey was administered to a sample of 62 entrepreneurs, and the statistical analysis included Spearman's Rho correlation. The results revealed a positive and statistically significant relationship ( $\rho = 0.384$ ,  $p < .001$ ) between the variables, indicating that strengthening skills such as leadership, empathy, and decision-making is associated with better execution of management processes. These findings underscore the importance of developing managerial competencies in rural contexts to enhance the sustainability of local enterprises.

**Keywords:** Managerial skills, management process, entrepreneurship

## Introducción

En un entorno global de creciente competitividad, la calidad de la gestión y las competencias gerenciales emergen como factores determinantes para la sostenibilidad de los emprendimientos. De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023) la deficiencia en habilidades de gestión es una de las causas principales del fracaso empresarial, lo que redundando directamente en la productividad y en la capacidad de adaptación al cambio, lo cual representa una constante en tiempos postmodernos. En tal sentido, el Banco Mundial (2019) plantea como indispensable para la expansión de los negocios el fortalecimiento de las habilidades que garantizan en gran medida la rentabilidad y la innovación.

En América Latina, esta situación se ve agravada por debilidades estructurales como la informalidad, el acceso restringido a la financiación y la escasa inversión en formación empresarial (CEPAL, 2022). De manera similar, un informe conjunto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, y la Unión Europea (2024) subraya que, en la región, la prevalencia de sectores informales, las barreras para obtener recursos financieros y la limitada dedicación a la capacitación empresarial resultan en negocios con menor capacidad de adaptación y crecimiento en las economías modernas. Por consiguiente, se puede inferir que, además de la necesidad de capital, los emprendedores deben concentrarse en desarrollar habilidades que les permitan gestionar eficazmente el negocio, resolver conflictos, liderar en entornos inciertos, tomar decisiones fundamentadas, y organizar y planificar acciones estratégicas

En el caso de Ecuador, aunque existe una alta tasa de actividad emprendedora, el 85% de las iniciativas no logran ser sostenibles puesto que cierran operaciones en los primeros 3 años (Emprender en Ecuador, 2021). Este alto índice de fracaso se atribuye a diversos factores críticos, entre los que se incluyen la insuficiente innovación y la carencia de conocimientos técnicos como marketing digital. Asimismo, es común que se prioricen las ideas iniciales por encima de una planificación y ejecución rigurosa del proyecto, lo que es asociado a la gestión del emprendimiento. Otros elementos cruciales es la poca delegación de tareas y la tendencia para tomar decisiones impulsadas por emociones en lugar de basarse en análisis técnicos sólidos (Salgado, 2023).

La situación previamente descrita se acentúa notablemente en áreas rurales y cantones con menor desarrollo económico, donde la capacitación técnica y la asesoría empresarial son escasas. En este contexto, la Oficina de las Naciones Unidas en Ecuador (2021) priorizó la formación en liderazgo, planificación y gestión financiera. Esto se alinea con la imperante necesidad de fortalecer las competencias gerenciales, reconociendo que la adquisición de habilidades tanto técnicas como de gestión es crucial para impulsar la transición de los emprendedores hacia la formalidad.

El cantón Flavio Alfaro, situado en la provincia de Manabí, ofrece un contexto idóneo para profundizar en los desafíos que enfrentan los emprendimientos en cuanto a sus habilidades gerenciales y la calidad de su gestión. Este cantón se caracteriza por una economía predominantemente agrícola e informal. Justamente, dialogando con diversos emprendedores, se constató una ausencia de procesos formalizados en la gestión empresarial. A pesar del considerable potencial productivo de la región, los negocios locales afrontan obstáculos significativos en su sostenibilidad, la optimización de sus operaciones y la toma de decisiones estratégicas. Esta situación se vincula, además, con la carencia de prácticas de control de calidad en la gestión, lo cual inhibe la mejora continua y restringe el potencial de crecimiento y competitividad.

Este estudio es importante porque ofrece un acercamiento científico y cuantitativo a variables clave en el ámbito del emprendimiento, como las habilidades gerenciales y la gestión que aplican los propietarios de pequeñas y medianas empresas. Desde una perspectiva teórica y práctica, la investigación aspira a mejorar la situación actual al enfocarse en el perfeccionamiento de las habilidades empresariales. Además, un mejor entendimiento de estas variables podría fomentar el desarrollo económico, al impulsar la creación de nuevos emprendimientos y, sobre todo, asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

En atención a lo expresado se formuló la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación estadística entre las competencias gerenciales y el control de la calidad de la gestión de los emprendedores del cantón Flavio Alfaro, Manabí? En coherencia con esta interrogante, el objetivo general del estudio es: Determinar la relación estadística entre las competencias gerenciales y el control de la calidad de la gestión de los

emprendedores del cantón Flavio Alfaro, Manabí. Desde un enfoque cuantitativo, se propone contrastar los siguientes planteamientos hipotéticos:

$H_1$ : Existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la calidad de la gestión en los emprendimientos del cantón Flavio Alfaro

$H_0$ : No existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la calidad de la gestión en los emprendimientos del cantón Flavio Alfaro

## **Revisión de la Literatura**

### **Habilidades gerenciales**

Andino y González et al. (2024) manifiestan la percepción que tienen estudiantes de posgrado en áreas como economía, administración y contabilidad respecto a sus propias habilidades gerenciales y su empleabilidad. Resaltan la importancia de desarrollar habilidades transferibles que respondan a las demandas actuales y futuras del mundo profesional.

Un estudio reciente sobre el rol de los CEOs demuestra cómo las habilidades gerenciales tienen un impacto directo en el desempeño empresarial. Además, el desarrollo de habilidades gerenciales está vinculado con factores críticos como la cultura organizacional, especialmente en contextos de transformación digital o entornos cambiantes.

### **Empatía**

La empatía se define como la capacidad de percibir, comprender y responder de manera adecuada a las emociones de los demás, constituyéndose en una habilidad clave en la gestión y el liderazgo moderno. Estudios recientes sostienen que la empatía fortalece el vínculo entre líder y colaborador, mejorando la comunicación, la confianza y el compromiso organizacional (Muss, 2025). Asimismo, se ha demostrado que la empatía contribuye significativamente a la efectividad del liderazgo en diferentes niveles, ya sea individual, de equipo o institucional (Zivkovic, 2022). En el ámbito de proyectos, se ha evidenciado que la empatía del equipo se correlaciona con un mayor rendimiento y resultados más sostenibles (Keusters, 2024).

## **Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo se refiere a la coordinación colaborativa entre individuos para alcanzar objetivos comunes, siendo considerado un eje central en el desempeño organizacional. Una investigación realizada en universidades latinoamericanas determinó que el liderazgo, la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen directamente en la eficacia del trabajo en equipo (Paredes-Saavedra et al., 2024). Dicho estudio destaca que los equipos cohesionados no solo generan mejores resultados, sino que además potencian la creatividad y la innovación en entornos académicos y laborales.

## **Toma de decisiones.**

La toma de decisiones es un proceso fundamental de la gestión y el liderazgo, mediante el cual se eligen alternativas que guían el accionar organizacional. En este sentido, el modelo participativo de decisiones enfatiza que incluir a los miembros del equipo en el proceso decisorio incrementa el compromiso, la motivación y el rendimiento (Wikipedia, 2025). De igual manera, investigaciones recientes señalan que los estilos de liderazgo influyen directamente en la calidad de las decisiones tomadas, y que la diversidad de perspectivas enriquece los resultados (Yunita et al., 2023).

## **Liderazgo.**

El liderazgo se entiende como la capacidad de influir en las personas para alcanzar metas comunes, combinando tanto habilidades técnicas como socioemocionales. Un liderazgo empático, basado en la sensibilidad hacia los demás, fortalece el bienestar y el rendimiento organizacional (Muss, 2025; Zivkovic, 2022). Por su parte, la inteligencia emocional se ha consolidado como un componente esencial para líderes efectivos, dado que favorece la resolución de conflictos, la inspiración y la construcción de equipos resilientes (Verywell Mind, 2023). Por otro lado, otros estudios confirman que el liderazgo, junto con la cultura organizacional, potencia la cohesión del equipo y la efectividad de las tareas colectivas (Paredes-Saavedra et al., 2024).

## **Proceso de Gestión.**

El proceso de gestión se entiende como el conjunto de actividades sistemáticas, planificadas y coordinadas que permiten a las organizaciones alcanzar objetivos estratégicos de manera eficiente y eficaz. Según López-Gómez y Ríos-Esteva (2022), este proceso implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales de una institución. La importancia del proceso de gestión radica en su capacidad para alinear los recursos organizacionales con los objetivos institucionales, asegurando eficiencia y sostenibilidad. Autores recientes destacan cuatro aspectos clave:

**Optimización de recursos:** El proceso de gestión promueve un uso racional de los recursos, reduciendo costos y mejorando la productividad (Jiménez et al., 2023).

**Mejora del desempeño organizacional:** Al integrar planificación y control, se fortalece la capacidad de respuesta de las instituciones frente a cambios internos y externos (Pérez & Salinas, 2022).

**Generación de valor:** Un proceso de gestión bien estructurado impulsa la innovación y fomenta la creación de ventajas competitivas sostenibles (Cruz y Martínez, 2021).

**Toma de decisiones estratégicas:** Facilita la evaluación de alternativas y la implementación de acciones con menor riesgo y mayor impacto (López-Gómez y Ríos-Esteva, 2022).

## **Planificación.**

La planificación es el proceso mediante el cual se definen objetivos y se diseñan estrategias para alcanzarlos, anticipando recursos y actividades necesarias (López-Gómez & Ríos-Esteva, 2022). En el ámbito del emprendimiento, su importancia radica en que permite anticipar riesgos, establecer metas claras y dar un rumbo estratégico a la empresa emergente (Mendoza & Ortega, 2021). La planificación efectiva incrementa las probabilidades de sostenibilidad y crecimiento, incluso en entornos de alta incertidumbre.

## **Organización**

La organización se refiere a la estructuración y distribución de recursos materiales, financieros y humanos para ejecutar las actividades de manera eficiente (Jiménez et al., 2023). En los emprendimientos, es clave porque permite optimizar los recursos limitados y definir roles claros en los equipos de trabajo. Una organización adecuada asegura coordinación, disminuye duplicidad de esfuerzos y fortalece la competitividad en mercados locales y globales (Cruz & Martínez, 2021).

### **Dirección.**

Para Pérez y Salinas, (2022) la dirección consiste en influir, motivar y guiar a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el caso de los emprendedores, esta fase implica liderazgo, comunicación efectiva y capacidad de toma de decisiones rápidas. Su importancia radica en que fomenta la cohesión del equipo, fortalece la cultura emprendedora y permite adaptarse a los cambios del mercado, siendo fundamental para la innovación y la resiliencia organizacional.

### **Control.**

El control es el proceso que evalúa y supervisa los resultados obtenidos en comparación con los objetivos planificados, corrigiendo desviaciones cuando es necesario (Jiménez et al., 2023). Para los emprendimientos, es vital porque permite medir indicadores de desempeño, detectar errores a tiempo y garantizar la calidad en productos o servicios. Además, el control asegura la retroalimentación constante que impulsa la mejora continua y la sostenibilidad del negocio (López-Gómez & Ríos-Estapa, 2022).

### **Habilidades Gerenciales y Proceso de Gestión en Emprendimientos**

El emprendimiento requiere más que una idea innovadora: demanda la aplicación de habilidades gerenciales y el uso efectivo de los procesos de gestión para garantizar la sostenibilidad y competitividad de los proyectos. Las habilidades gerenciales comprenden la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos, así como competencias blandas como la empatía, el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo en equipo (Zivkovic, 2022). Estas habilidades permiten al emprendedor adaptarse a la incertidumbre, aprovechar oportunidades del entorno y mantener relaciones positivas con colaboradores y clientes.

Los principios del proceso de gestión se fundamentan en la racionalidad, la eficiencia, la eficacia y la mejora continua (López-Gómez y Ríos-Esteva, 2022). En emprendimientos, dichos principios orientan al emprendedor a definir metas claras, coordinar recursos limitados, liderar equipos multidisciplinarios y establecer mecanismos de control que aseguren la calidad y el cumplimiento de los objetivos. La gestión no es una actividad lineal, sino un ciclo dinámico en el que la planificación estratégica, la organización de tareas, la dirección del talento humano y el control de resultados se retroalimentan constantemente.

La importancia de las habilidades gerenciales y del proceso de gestión en el emprendimiento radica en que ambos actúan como pilares para la consolidación de proyectos viables. En primer lugar, fortalecen la visión estratégica, indispensable para anticipar riesgos y aprovechar ventajas competitivas. En segundo lugar, impulsan la eficiencia organizacional, garantizando un uso adecuado de los recursos. Finalmente, promueven la innovación y la sostenibilidad, aspectos claves para que un emprendimiento logre consolidarse en mercados altamente competitivos (Jiménez et al., 2023).

## **Materiales y métodos**

Este estudio emplea una metodología cuantitativa, un enfoque que implica la recopilación y el procesamiento estadístico de datos sobre las variables de interés. Como señala Galeano (2020), este procedimiento busca la medición sistemática, fundamentada en la teoría, para construir conocimiento preciso sobre el objeto de estudio.

Por otra parte, este estudio adoptó un diseño de campo, ya que la recolección de datos sobre las variables de interés se realizó directamente con la población estudiada: emprendedores del cantón Flavio Alfaro. Tal como lo menciona Ospino (2004), esta aproximación no conllevó un control de las variables, pero sí permitió un contacto directo con los participantes, quienes representaron las fuentes primarias de información.

El tipo de investigación ejecutado en esta investigación fue correlacional, buscando determinar el grado de relación entre las habilidades gerenciales y el proceso de gestión. Para Hernández et. al (2014), estos estudios establecen la



asociación entre dos o más variables en un contexto específico, sin la pretensión de definir relaciones de causa y efecto.

La población del estudio consistió en 120 emprendedores, que se desempeñan en diversos rubros y servicios del cantón Flavio Alfaro. Como señalan Fuentelsaz et. al, (2006), una población se define como un grupo de sujetos que comparten características de interés para la investigación. El muestreo fue de tipo intencional, elegido por la accesibilidad. Al respecto, Mohammad (2000) explica que, en este tipo de muestreo, el investigador establece los criterios de selección según su conveniencia. En este caso, se logró una muestra de 80 emprendedores, lo que representó el 66.66% de la población total, lo que para autores como Arias (2006) se considera representativo para disciplinas no exactas.

Para la recolección de datos, se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con cinco opciones de respuesta. Debido al diseño *ad hoc* se siguió un proceso de validación de contenido con el apoyo de profesionales especialistas. Posteriormente, se sometió a un pilotaje para calcular la confiabilidad de este mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, resultando .90 es decir, altamente confiable. El procesamiento de los datos ameritó de estadística descriptiva para presentar la relación de frecuencias absolutas y frecuencias relativas, además, de estadística inferencial para determinar la relación estadística de las variables, empleándose para tal fin, el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Para la interpretación de los resultados de correlación se empleará el baremo de Martínez et. al (2009) que se resume en la tabla 1.

**Tabla 1.**

Interpretación del Coeficiente rho de Spearman

| <i>Interpretación</i>          | <i>Rangos</i> |
|--------------------------------|---------------|
| Escasa o nula                  | 0 – 0.25      |
| Débil                          | 0.26 – 0.50   |
| <i>Entre moderada y fuerte</i> | 0.51 – 0.75   |
| Entre fuerte y perfecta        | 0.76 – 1.00   |

Fuente: Martínez, et. al (2009)

## Resultados y discusión

En esta sección se presentan los resultados de los resultados obtenidos posterior a la aplicación del cuestionario. Es necesario mencionar que los resultados se presentan mediante valores promedios para las dimensiones de las variables de habilidades gerenciales y procesos de gestión de los emprendedores del cantón Flavio Alfaro. Por otro lado, se presentan en primera instancia los análisis basados en la estadística descriptiva y posterior, el análisis estadístico inferencial.

Para la dimensión Empatía de la variable habilidades gerenciales, los resultados muestran que el 55% de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo con tener la capacidad de comprender las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores y clientes Mientras que un 20% indicó estar de acuerdo; un 10% estuvo en desacuerdo y el resto se ubicó en posiciones neutrales o más negativas.

Tales resultados evidencian una predisposición favorable hacia la empatía como habilidad clave. Efectivamente, la empatía ha sido precisada por Goleman (2011) como un componente esencial de la inteligencia emocional y una herramienta clave en el liderazgo organizacional efectivo. De allí que se infiere que su presencia en contextos emprendedores favorece relaciones sólidas con clientes, socios y empleados, facilitando la resolución de conflictos y el fomento del clima laboral óptimo.

En conformidad con lo anterior, Carmeli et al. (2010) y Tilghman y Page (2024) destacan que la empatía en el liderazgo permite interpretar adecuadamente los estados emocionales de los colaboradores, lo que se traduce en una mejor toma de decisiones y en una cultura organizacional más saludable. Esto resulta especialmente relevante en contextos como Flavio Alfaro, donde las relaciones interpersonales tienen un valor estratégico en entornos empresariales reducidos.

En lo que respecta a la dimensión Trabajo en Equipo, el 65% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que fomenta la colaboración entre los miembros del negocio, mientras que un 20% expresó estar de acuerdo y un 15% se mostró neutral. Esta tendencia positiva sugiere un reconocimiento generalizado de lo colectivo, de la cooperación como estrategia para lograr objetivos mancomunados.

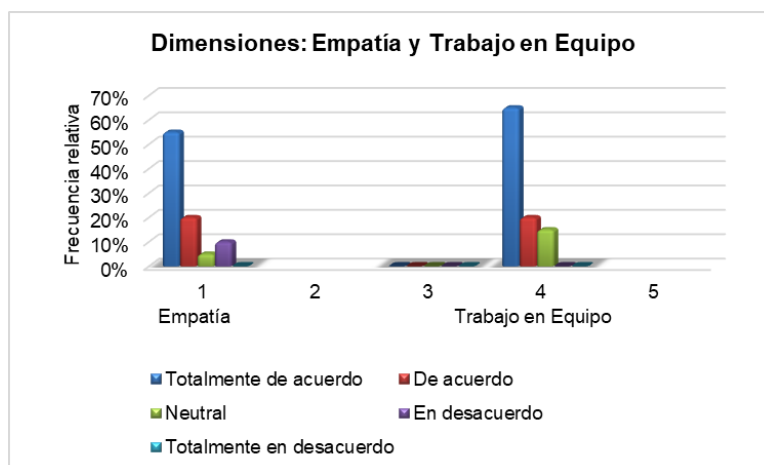
Los resultados de las dimensiones Empatía y Trabajo en Equipo se presentan en la figura 1.

En conformidad con ello, Katzenbach y Smith (2005) sostienen que los equipos de alto rendimiento constituyen un pilar en la sostenibilidad de los emprendimientos. Efectivamente, los procesos operativos colectivos redundan en el éxito y rentabilidad de pequeñas empresas (Campos Portugal et. al., 2023). En su estudio sobre dinámicas empresariales, resaltan que los emprendedores que reconocen la importancia de construir equipos funcionales tienen mayores probabilidades de generar valor agregado.

En la misma línea de pensamiento, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) advierte de forma enfática, que el fortalecimiento de competencias blandas como el trabajo en equipo es una brecha pendiente en los procesos de formalización empresarial en la región, siendo clave para transitar hacia modelos organizacionales resilientes.

**Figura 1.**

Resultados agrupados para las dimensiones de la variable habilidades gerenciales: Empatía y Trabajo en equipo.



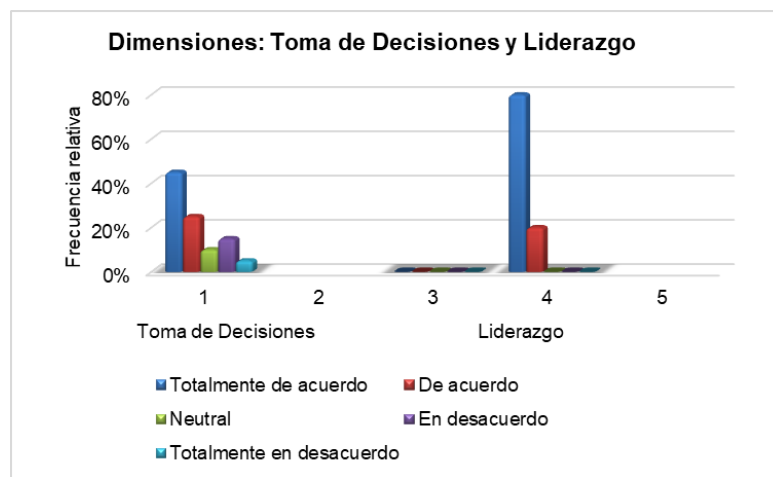
En cuanto a la dimensión Toma de decisiones, solo un 45% manifestó estar totalmente de acuerdo en usar información y análisis para tomar decisiones fundamentadas. Un 25% estuvo de acuerdo y un 15% en desacuerdo. Esta distribución porcentual de las respuestas evidencia un nivel intermedio de desarrollo en esta competencia, lo cual resulta preocupante, considerando que tomar decisiones basadas en datos sólidos es fundamental para la sostenibilidad, especialmente en contextos de alta incertidumbre. En otras palabras, los emprendedores exitosos son aquellos que sistematizan su pensamiento estratégico, evalúan riesgos y consideran alternativas antes de actuar (Mintzberg et al., 2005). Esto último es especialmente cierto, en pequeñas y medianas empresas (Tuanama-Tuanama, et. al, 2022). La deficiencia en este aspecto puede estar ligada a una baja formación técnica o a prácticas intuitivas propias del emprendimiento informal. El Banco Mundial (2019) destaca que una de las causas del fracaso de pequeñas empresas en América Latina es la ausencia de habilidades analíticas en los fundadores, lo cual reduce la calidad de la gestión y la adaptabilidad.

Finalmente, para la dimensión Liderazgo se obtuvo un puntaje elevado en la opción más favorable, con un 80% de respuestas en la categoría totalmente de acuerdo. Esta indica una fuerte percepción de capacidad para influir positivamente en el entorno empresarial, establecer metas y motivar a otros. Este descubrimiento es coherente con los hallazgos de Northouse (2021) y Verenzuela-Barroeta, et. al (2023)

enfatan que el liderazgo transformacional es uno de los factores más decisivos en el éxito de emprendimientos, al tiempo que las competencias sociales y emocionales son determinantes en la conformación de equipos de alto desempeño. En la figura 2 se sintetizan los resultados para las dimensiones explicadas.

## Figura 2.

Resultados agrupados para las dimensiones de la variable habilidades gerenciales: Toma de decisiones y Liderazgo.



En lo que respecta a la segunda variable, con la cual se pretendió evaluar la calidad del proceso de gestión a través de cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control. Se presentan los resultados asociados con el nivel de sistematicidad en la gestión empresarial.

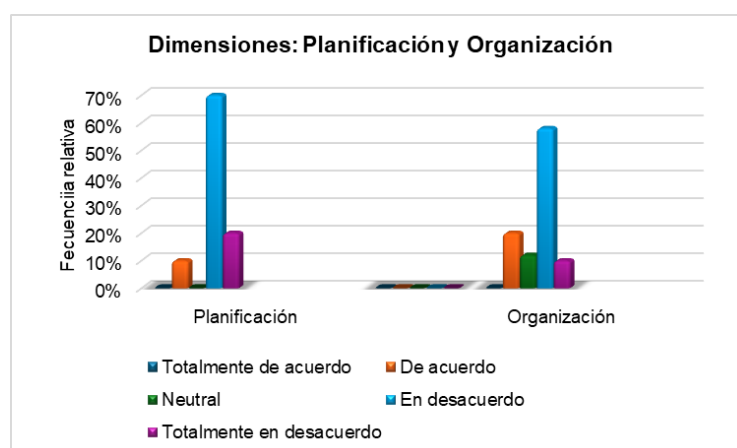
Para la dimensión de Planificación se obtuvo que un reducido 10% para la opción de acuerdo, en cuanto a tener objetivos claramente definidos y herramientas como cronogramas. Un 70% manifestó estar en desacuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo. Esto evidencia una grave debilidad en la estructuración anticipada del trabajo. Según Drucker (2007) la planificación no es una actividad opcional, sino una función básica para el desarrollo estratégico del negocio. La ausencia de planificación aumenta la probabilidad de fallas operativas y decisiones reactivas. Adicionalmente, en el estudio del Global Entrepreneurship Monitor (2023) se develó que los emprendimientos con escasa planificación son los más vulnerables al cierre temprano, debido a la falta de proyecciones financieras y métricas claras de desempeño.

En cuanto a la dimensión Organización muestra que el 58% de los emprendedores están en desacuerdo con tener definidas las funciones o una estructura organizativa, mientras que solo un 20% se ubicó en categorías favorables. Tales resultados sugieren un patrón de gestión improvisada y poco formalizada. Todo ello contradice los planteamientos del precursor teórico de los procesos gerenciales, Fayol (1949) quien sostuvo que la organización es una función esencial que implica asignar recursos de forma eficiente. Por lo tanto, la ausencia de una organización estructurada se traduce en duplicidad de funciones, desperdicio de recursos y pérdida de oportunidades. Del mismo modo, el Ministerio de Producción de Ecuador ha señalado que uno de los obstáculos para el crecimiento de las MiPymes es precisamente la falta de organización interna, lo que impacta directamente en la productividad (Emprender en Ecuador, 2021). En la figura 3 se presentan los resultados de las dimensiones Planificación y Organización.

En relación con los resultados de la dimensión Dirección, se evidencia que el 65% está en desacuerdo con dirigir con claridad las tareas y dar seguimiento a los procesos, mientras que solo un 3% mostró niveles altos de acuerdo. Esto sugiere que la conducción efectiva del equipo y la articulación de metas no están consolidadas. Según Koontz y Weihrich (2012), la dirección implica comunicar eficazmente, motivar, y supervisar para garantizar el cumplimiento de los objetivos. La carencia en esta dimensión puede deteriorar la eficiencia operativa y generar baja moral entre colaboradores.

**Figura 3.**

Resultados agrupados para las dimensiones de la variable procesos de gestión: Planificación y Organización



Para la dimensión Control un 13% indicó estar totalmente de acuerdo en evaluar resultados y aplicar correcciones, mientras que un 32% estuvo de acuerdo. Sin embargo, un 38% se ubicó en la categoría totalmente en desacuerdo. De acuerdo con autores especializados en la gestión, el control es esencial para la mejora continua. En el decir de Kaplan y Norton (1996) los sistemas de control permiten al empresario monitorear el desempeño, corregir desviaciones y reforzar los logros. La carencia de esta práctica, como indican los datos, limita la capacidad de los negocios para aprender de su experiencia y evolucionar.

## Resultados de estadística inferencial

Para calcular la correlación entre las variables se empleó el Coeficiente Rho de Spearman, considerando que las variables se trabajaron con una escala ordinal. Los resultados inferenciales se presentan en la tabla 2.

**Tabla 2.**

Resultados de la estadística inferencial

|                    |             |                            | Variable<br>Habilidades<br>gerenciales | Variable Procesos<br>de Gestión |
|--------------------|-------------|----------------------------|--|---------------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Variable    | Coeficiente de correlación | 1,000                                  | ,0384**                         |
|                    | Habilidades | Sig. (bilateral)           | .                                      | ,000                            |
|                    | gerenciales | N                          | 80                                     | 80                              |
|                    | Variable    | Coeficiente de correlación | ,0384**                                | 1,000                           |
|                    | Procesos de | Sig. (bilateral)           | ,000                                   | .                               |
|                    | Gestión     | N                          | 80                                     | 80                              |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de  $p = 0.384$ , lo que indica una relación débil pero positiva y estadísticamente significativa (valor de  $p < .001$ ) entre las variables habilidades gerenciales y procesos de gestión, de acuerdo con el baremo de Martínez et al. (2009). Estos resultados respaldan la hipótesis de que el desarrollo de habilidades gerenciales se asocia con una mejor ejecución de los procesos de gestión dentro de la organización evaluada.

## Conclusiones

Considerando que el propósito central de esta investigación fue determinar la relación estadística entre las competencias gerenciales y el control de calidad en la gestión de los emprendedores del cantón Flavio Alfaro, en la provincia de Manabí, se planteó como hipótesis inicial la existencia de una asociación significativa entre ambas variables. A partir del análisis inferencial aplicado, se identificó una relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y los procesos de gestión desarrollados en los emprendimientos de dicha localidad. De conformidad con el criterio de Martínez et al. (2009), esta relación presenta una intensidad baja, su carácter positivo y no aleatorio, es decir, no se debe al azar la relación establecida.

Esta asociación demuestra que el desarrollo de competencias como la empatía, el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo colaborativo se correlaciona positivamente con la eficiencia en funciones clave de la gestión empresarial, tales como la planificación, organización, dirección y control. Además, se identificaron limitaciones en aspectos como la planificación estratégica y la estructura organizativa, las cuales afectan de forma negativa la sostenibilidad de los negocios estudiados. En este contexto, se resalta la importancia de diseñar e implementar programas formativos orientados al fortalecimiento tanto de habilidades blandas como de competencias técnicas de los emprendedores.

De igual forma, se destaca la pertinencia de que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a través de su Extensión El Carmen y su programa de Maestría en Administración de Empresas y Emprendimiento, responda a estas necesidades mediante acciones de vinculación que promuevan procesos de capacitación continua. Finalmente, los resultados suponen nuevas líneas de investigación que podrían ser abordadas a través de diseños experimentales, longitudinales o bajo enfoques de investigación acción participativa, con el fin de profundizar en los factores causales y las transformaciones que experimenta la práctica gerencial en el ecosistema emprendedor local.



## Referencias

- Arias, F. G. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ta ed.). Episteme.
- Banco Mundial. (2019). World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>
- Campos Portugal, P. A., Cerrud Álvarez, F., & Oxdalia Rodríguez, B. (2023). Gestión de las operaciones para PYMES como aporte a los nuevos modelos de negocios producto de la transformación y reactivación económica. *Revista Científica Guacamaya*, 7(2), 71–91. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/guacamaya/article/view/3706>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2009). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361–375. <https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=psychfacpub>
- CEPAL. (2017). Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40721-perspectivas-economicas-america-latina-2017-juventud-competencias-emprendimiento>
- CEPAL. (2022). Perspectivas del emprendimiento en América Latina. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>
- Cruz, A., & Martínez, L. (2021). Innovación y procesos de gestión en organizaciones modernas. *Revista Iberoamericana de Administración*, 15(2), 45–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5654312>
- Drucker, P. (2007). The essential Drucker. HarperBusiness.
- Emprender en Ecuador. (2021). ¿Por qué fracasan los emprendimientos en Ecuador? <https://emprendimiento.ec/emprende/por-que-fracasan-los-emprendimientos/>
- Fayol, H. (1949). General and industrial management. Pitman Publishing.
- Fuentelsaz, C., Icat, M., & Pulpón, A. (2006). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesis. Edicions Universitat Barcelona.
- Galeano, M. (2020). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. UE.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). Global Report 2022/2023. <https://www.gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2>

Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence: New insights. More Than Sound.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw Hill Education.

Jiménez, R., Torres, M., & Delgado, C. (2023). Procesos de gestión y eficiencia organizacional en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Administrativas*, 22(3), 115–132. <https://doi.org/10.3390/rca2303115>

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. HarperBusiness.

Keusters, G. (2024). Empathic ability as a driver for project management. *International Journal of Project Management*, 42(1), 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.01.003>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial (13.a ed.). McGraw-Hill.

López-Gómez, J., & Ríos-Estapa, D. (2022). El proceso administrativo y su aplicación en la gestión de organizaciones. *Gestión Empresarial Contemporánea*, 8(1), 33–49. <https://doi.org/10.35622/j.rgce.2022.01.003>

Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman, caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017&lng=es&tlng=es)

Mendoza, F., & Ortega, P. (2021). Gestión estratégica: fundamentos y aplicación en entornos cambiantes. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 98–112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.35899>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. B. (2005). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Simon and Schuster.

Mohammad, N. (2000). Metodología de la investigación. Editorial Limusa.

Muss, C. (2025). Empathy in leadership: A systematic literature review on the value of empathetic leaders. *Journal of Business Economics*, 95(2), 123–145. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>

Oficina de las Naciones Unidas en Ecuador. (2021). En Ecuador, trabajadores independientes e informales se capacitan con metodología empresarial (10 de marzo de 2025). <https://ecuador.un.org/es/125314-en-ecuador-trabajadores-independientes-e-informales-se-capacitan-con-metodolog%C3%ADa-empresarial>

Organisation for Economic Co-operation and Development & Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS). (2024). Informality and Households' Vulnerabilities in Latin America. OECD Publishing.

<https://oiss.org/wp-content/uploads/2024/10/Informe-Informalidad-y-vulnerabilidades-.pdf>

- Ospino, J. (2004). Metodología de la investigación en ciencias de la salud. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Pérez, S., & Salinas, V. (2022). Procesos de gestión y desempeño organizacional: un análisis en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 40(1), 77–91. <https://doi.org/10.1108/RLA-05-2021-0074>
- Salgado Monar, J. H. (2023). El emprendimiento en el Ecuador: Entrepreneurship in Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 4609–4634. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.923>
- Tilghman, D. A., & Page, A. S. (2024). El desafío de la empatía. Liderazgo basado en la empatía en un ejército conformado por la doctrina. Army University Press.
- Tuanama Tuanama, K. L., Perlino De La Matta Riva, J., Moreto Correa, N., & Cruz Tarrillo, J. J. (2022). La toma de decisiones (TD) en relación con la eficacia organizativa en empresas: Un artículo de revisión. *Revista UNAA Ciencia*.
- Verenzuela Barroeta, D. A., Querales Ampueda, D. E., Araque Manrique, M. C., & Salas Hernández, A. J. (2023). De sobrevivir a prosperar: Liderazgo directivo en organizaciones inteligentes de la era pospandemia. *Revista Científica*. <http://hdl.handle.net/10.58763/rc2025351>
- Verywell Mind. (2023, diciembre 27). How to level up your leadership skills through emotional intelligence. <https://www.verywellmind.com/leadership-skills-and-emotional-intelligence-8408997>
- Wikipedia. (2025). Participative decision-making in organizations. In Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Participative\\_decision-making\\_in\\_organizations](https://en.wikipedia.org/wiki/Participative_decision-making_in_organizations)
- Yunita, I., Syam, H., Ulmadevi, U., Jannah, N. Z., & Asri, R. W. (2023). The role of leadership in decision making and team building. *International Journal of Business and Management Studies*, 15(2), 75–88. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30194.17606>
- Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: How it enhances effectiveness. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(3), 203–215. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60264>