



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

---

**“HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”.**

---

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas.

**Autores:**

Pilaguano Ayala Byron Esteban  
Zagal Garcés Steven Lenin

**Tutor(a):**

Mg. Yadira Paola Borja Brazales

**LATACUNGA – ECUADOR**

Agosto 2023

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

"Nosotros, **Pilaguano Ayala Byron Esteban**, **Zagal Garcés Steven Lenin** declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: Cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador en el sector financiero, siendo **Mg. Yadira Paola Borja Brazales** tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



.....  
**Pilaguano Ayala Byron Esteban**

**0503683534**



.....  
**Zagal Garcés Steven Lenin**

**0503005613**

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

**"Habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga"**, de **Pilaguano Ayala Byron Esteban, Zagal Garcés Steven Lenin**, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2023.

**El Tutor.**

Firma:



.....  
**Mg. Yadira Paola Borja Brazales**

**CC: 0502086833**

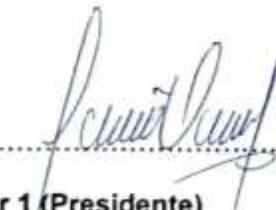
## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, el o los postulantes: **Pilaguano Ayala Byron Esteban, Zagal Garcés Steven Lenin**, con el título de Proyecto de Investigación: **“Habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto 2023

Para constancia firman:

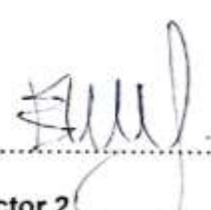


.....

**Lector 1 (Presidente)**

**Nombre: MBA. Jirma Veintimilla.**

**CC: 0502969587**



.....

**Lector 2**

**Nombre: MBA. Eric Parra.**

**CC: 0503875789**



.....

**Lector 3**

**Nombre: Msc. María Cárdenas.**

**CC: 0502413362**

## AGRADECIMIENTO

*A mis padres por haberme forjado y convertido en la persona que soy en la actualidad, a mi hermana que nunca dejó de confiar en mí y a mis amigos que me acompañaron en este trayecto académico. Agradezco y me siento muy afortunado de estar rodeado de personas que siempre han estado presentes en mis buenos y malos días; y celebrando cada pequeño logro que he tenido en mi vida.*

***Esteban.***

*Quiero expresar mi gratitud eterna a Dios que me ha permitido llegar hasta instancia tan importante para mí, a mis padres y hermana quienes desde el primer día me motivaron apoyándome incondicionalmente día y noche a conseguir todos mis objetivos, a mi tía que a pesar de estar lejos siempre está pendiente de mí ayudándome en todo, a mi abuelito que ha sido un ejemplo de esfuerzo y de manera honorífica a mi abuelita que pese a no estar presente de manera física fue y es parte fundamental en mi desarrollo como persona, también agradezco a toda mi familia, seres queridos que me han brindado su apoyo y motivación en todo momento, a mis docentes incluyendo también todas las personas que de una u otra manera fueron parte de este proceso brindándome su colaboración para llegar a esta etapa tan crucial en mi vida.*

***Steven.***

## DEDICATORIA

*Ha pasado un largo tiempo desde que nací, desde ese momento o incluso antes, ya estabas buscando la manera de ofrecer lo mejor. He sido testigo en algunos momentos de tu trabajo duro y constante, aun así, nunca has demostrado cansancio. Siempre con una sonrisa en el rostro, paciente, y optimista ante cualquier situación. De la vida, nadie me ha enseñado con el mismo amor y paciencia que tú, Gracias Papá.*

*A mi amigo Walter que me acompaña desde el cielo, que también algún día prometió lograr alcanzar esta etapa académica y recompensar a sus padres, pero lamentablemente no le alcanzó la vida, y hoy cumpliré nuestra promesa.*

*A mi madre y a mi hermana por su comprensión y estímulo constante además su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.*

***Esteban.***

*El presente proyecto investigativo lo dedico a Dios que me ha permitido llegar hasta instancia tan importante para mí, a mis padres y hermana quienes desde el primer día me motivaron apoyándome incondicionalmente día y noche a conseguir todos mis objetivos, a mi tía que a pesar de estar lejos siempre está al pendiente de mí ayudándome en todo, a mi abuelito que ha sido un ejemplo de esfuerzo y de manera honorífica a mi abuelita que pese a no estar presente de manera física fue y es parte fundamental en mi desarrollo como persona, también agradezco a toda mi familia, seres queridos que me han brindado su apoyo y motivación en todo momento, a mis docentes incluyendo también todas las personas que de una u otra manera fueron parte de este proceso brindándome su colaboración para llegar a esta etapa tan crucial en mi vida.*

*Con todo mi cariño:*

***Steven***

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TÍTULO:** “Habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga”.

**Autores:** Pilaguano Ayala Byron Esteban.

Zagal Garcés Steven Lenin.

#### RESUMEN

Las habilidades gerenciales han tomado relevancia en el ámbito empresarial en los sectores privados, ya que permiten el desarrollo competitivo y productivo de estas entidades. Mientras que en el sector público su relevancia es baja, lo cual se refleja en los cumplimientos de los objetivos y en las inconformidades de sus clientes externos (Ciudadanía). Razón por la cual, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo evaluar a las habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, para la cual se procedió a realizar el análisis de una variable denominada Habilidades Gerenciales, misma que se encuentra constituida por 3 constructos, cuya confiabilidad y correlación de los constructos se determinó con el Confirmatory Factor Analysis (CFA) mediante el sistema estadístico SPSS el cual arrojó valores de 0,781 en la prueba de KMO y un valor de 0,00 en la prueba esfericidad de Bartlett, mismos valores que dieron pase a la investigación. El método investigativo aplicado tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, en el cual, se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario dividido en dos secciones, la primera sección recabó informaciones sociodemográficas mientras que la segunda sección las Habilidades Gerenciales, el cuestionario fue aplicada a 30 colaboradores. El resultado de la investigación presentó que las habilidades conceptuales, relacionadas al constructo Estrategia es la más baja con un valor de 4,15; considerando dentro de la escala el valor 1 como la más baja y 5 la más alta. Mientras que las habilidades humanas, ligada al constructo Intrategia presentó un valor de 4.30 posicionándose como la más alta o relevante dentro de las habilidades gerenciales de los directivos del GAD municipal, y finalmente la habilidad técnica, que se encontraba ligada al constructo Eficacia Personal, el cual presentó un valor de 4,27. Ante esta situación, se propuso un plan de acción que permita mejorar y fortalecer las habilidades gerenciales, tanto conceptuales, humanas y técnicas que son fundamentales para todos los directivos.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, Intrategias, Estrategias, Eficacia Personal.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI.

ADMINISTRATIVE SCIENCES SCHOOL.

BUSINESS ADMINISTRATION MAJOR.

**THEME:** “Managerial skills in the Autonomous Decentralized Municipal Government at Latacunga”.

**Authors:** Pilaguano Ayala Byron Esteban.

Zagal Garcés Steven Lenin.

## ABSTRACT

Management skills have taken relevance in the business environment in the private sectors, since allowing the competitive and productive development of these entities. While in the public sector their relevance is low, which is reflected in the objectives fulfillment and in the nonconformities of their external clients (citizens). For this reason, this research aims to evaluate the managerial skills in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Latacunga city, for which we proceeded to conduct the analysis of a variable called Managerial Skills, The reliability and correlation of the constructs was determined with the Confirmatory Factor Analysis (CFA) using the SPSS statistical system, which yielded values of 0.781 in the KMO test and a value of 0.00 in Bartlett's sphericity test, the same values that gave the research a pass. The research method applied had a descriptive quantitative approach, in which the survey technique was applied, and the instrument was a questionnaire divided into two sections, the first section collected sociodemographic information while the second section collected information on Managerial Skills, the questionnaire was applied to 30 employees. This research result showed that the conceptual skills, related to the Strategy construct, is the lowest with a value of 4.15, considering within the scale the value 1 as the lowest and 5 as the highest. Meanwhile, human skills, linked to the Intra-strategy construct, had a value of 4.30, positioning it as the highest or most relevant within the managerial skills of municipal government managers, and finally, technical skills, linked to the Personal Efficacy construct, had a value of 4.27. In fact, an action plan was proposed to improve and strengthen managerial skills, both conceptual, human and technical, which are fundamental for all managers.

**Key words:** Management skills, Strategies, Intra-strategies, Personal Efficacy.

## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: “Habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga” presentado por **Byron Esteban Pilaguano Ayala, Steven Lenin Zagal Garcés**, egresados de la carrera de **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad por lo que autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 16 de agosto del 2023.

Atentamente,



Mg. Lidia Rebeca Yugla Lema.  
**DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS-UTC**  
0502652340.



## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	I
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. ....	II
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT.....	VII
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	VIII
ÍNDICE GENERAL .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
INFORMACIÓN GENERAL.....	XIV
<b>1 PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema de proyecto de investigación. ....	1
1.2 Planteamiento del problema. ....	1
1.3 Contextualización.....	2
1.4 Prognosis.....	3
1.5 Formulación del problema. ....	4
1.6 Justificación.....	5
1.7 Objetivos .....	5
1.7.1 Objetivo General .....	5
1.7.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Conceptualización de la variable y los constructos. ....	8
2.2.1 Habilidades.....	8
2.2.2 Habilidades Gerenciales. ....	9
2.2.3 Tipos de Habilidades Gerenciales.....	10
2.2.3.1 Habilidades conceptuales (Alta directiva).....	11
2.2.3.2 Habilidades Humanas (Gerencia) .....	11
2.2.3.3 Habilidades Técnicas (Supervisión).....	12

2.3	Intrategia.....	13
2.3.1	Estrategia .....	14
2.4	Eficacia Personal .....	15
2.5	Evaluación de las habilidades Gerenciales. ....	17
2.6	Habilidades gerenciales en las empresas públicas. ....	18
2.7	Método de Análisis Factorial.....	19
2.7.1	Análisis factorial exploratorio (EFA) .....	19
2.7.2	Análisis Factorial Confirmatorio (CFA).....	20
<b>3</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>21</b>
3.1	Nivel de investigación .....	21
3.1.1	Enfoque.....	21
3.1.2	Diseño de la investigación .....	21
3.1.3	Alcance de la investigación.....	22
3.1.4	Población.....	22
3.1.5	Sujetos de investigación .....	22
3.1.6	Instrumento .....	23
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1	Análisis y tabulación de resultados. ....	23
4.2	Análisis de resultados.....	34
<b>5</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>40</b>
5.1	Plan de acción para las Habilidades Gerenciales de los directivos del GAD .....	40
5.1.1	Introducción .....	40
5.1.2	Objetivos del plan de mejora. ....	40
5.1.3	Base legal. ....	40
5.1.4	Alcance.....	41
5.1.5	Problemas .....	41
5.1.6	Programa de capacitación. ....	41
5.1.7	Estrategias de capacitación. ....	41
5.1.8	Capacitación a las habilidades conceptuales.....	43
5.1.8.1	Objetivo.....	44
5.1.8.2	Duración .....	44
5.1.8.3	Descripción.....	44
5.1.9	Capacitación a las habilidades humanas .....	46

5.1.9.1	Objetivo.....	46
5.1.9.2	Duración.....	47
5.1.9.3	Descripción.....	47
5.2	Capacitación a las habilidades técnicas.....	50
5.2.1.1	Objetivo.....	50
5.2.1.2	Duración.....	50
5.2.1.3	Descripción.....	50
5.3	Resultados esperados.....	53
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>57</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Evaluación de las habilidades gerenciales.</i> .....	<b>17</b>
<b>Tabla 2.</b> <i>Estadísticos descriptivos</i> .....	<b>34</b>
<b>Tabla 3.</b> <i>Prueba de KMO y Bartlett</i> .....	<b>35</b>
<b>Tabla 4.</b> <i>Comunalidades</i> .....	<b>36</b>
<b>Tabla 5.</b> <i>Matriz de componente rotado</i> .....	<b>38</b>
<b>Tabla 6.</b> <i>Matriz de estadísticos descriptivos</i> .....	<b>39</b>
<b>Tabla 7.</b> <i>Capacitación de habilidades técnicas.</i> .....	<b>41</b>
<b>Tabla 8.</b> <i>Capacitación de habilidades humanas</i> .....	<b>42</b>
<b>Tabla 9.</b> <i>Capacitación de habilidades conceptuales.</i> .....	<b>43</b>
<b>Tabla 10.</b> <i>Cronograma de actividades de capacitación para las habilidades conceptuales</i> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 11.</b> <i>Presupuesto Habilidades Conceptuales</i> .....	<b>45</b>
<b>Tabla 12.</b> <i>Cronograma de actividades para la capacitación de las habilidades humanas</i> .....	<b>47</b>
<b>Tabla 13.</b> <i>Presupuesto Habilidades Humanas</i> .....	<b>48</b>
<b>Tabla 14.</b> <i>Cronograma de actividades para la capacitación de las habilidades técnicas</i> .....	<b>50</b>
<b>Tabla 15.</b> <i>Presupuesto Habilidades Técnicas</i> .....	<b>52</b>
<b>Tabla 16.</b> <i>Presupuesto total para el plan de acción</i> .....	<b>53</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Tipos de habilidades gerenciales según Katz</i> .....	<b>10</b>
<b>Figura 2.</b> <i>Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.</i> .....	<b>23</b>
<b>Figura 3.</b> <i>Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.</i> .....	<b>24</b>
<b>Figura 4.</b> <i>La organización tiene una alta propensión a asumir el riesgo asociado a la incertidumbre, para mantener su ventaja competitiva y responder a las necesidades de los clientes.</i> .....	<b>25</b>
<b>Figura 5.</b> <i>Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.</i> .....	<b>25</b>
<b>Figura 6.</b> <i>Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.</i> .	<b>26</b>
<b>Figura 7.</b> <i>Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.</i> .....	<b>27</b>
<b>Figura 8.</b> <i>Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.</i> .....	<b>27</b>
<b>Figura 9.</b> <i>Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.</i> .....	<b>28</b>
<b>Figura 10.</b> <i>Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.</i> .....	<b>29</b>
<b>Figura 11.</b> <i>Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándolos a conseguir los objetivos que les propone.</i> .....	<b>29</b>
<b>Figura 12.</b> <i>Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.</i> <b>30</b>	
<b>Figura 13.</b> <i>Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.</i> <b>31</b>	
<b>Figura 14.</b> <i>Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.</i> .....	<b>31</b>
<b>Figura 15.</b> <i>Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.</i> .....	<b>32</b>
<b>Figura 16.</b> <i>Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.</i> .....	<b>32</b>
<b>Tabla 17.</b> <i>Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.</i> .....	<b>33</b>
<b>Figura 18.</b> <i>Correlación de factores y constructos.</i> .....	<b>36</b>

## INFORMACIÓN GENERAL.

**Título del Proyecto:**

“Habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga”.

**Fecha de inicio:**

Octubre 2022

**Fecha de finalización:**

Agosto 2023

**Lugar de ejecución:**

Eloy Alfaro - San Felipe - Latacunga - Cotopaxi - Zona 3- Universidad Técnica de Cotopaxi

**Facultad que auspicia:**

Facultad de Ciencias Administrativas.

**Carrera que auspicia:**

Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

**Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):** Ninguno

**Grupo de investigación**

**Equipo de Trabajo:**

**Tutor/a:** Mg. Yadira Borja.

**Investigadores:** Pilaguano Ayala Byron Esteban  
Zagal Garcés Steven Lenin

**Área de Conocimiento:**

Administración, negocios y legislación

**Línea de investigación:**

Administración y Economía para el desarrollo Humano y Social.

**Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):**

Administración Negocios y Legislación.

## CAPÍTULO I.

### 1 PROBLEMA.

#### 1.1 Tema de proyecto de investigación.

“Habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.”

#### 1.2 Planteamiento del problema.

En la actualidad, las organizaciones se caracterizan por encontrarse en un ambiente heterogéneo que influye en su desarrollo institucional. Esto a su vez, exige a los miembros de la organización mayores habilidades gerenciales para afrontar y conllevar las incertidumbres del entorno que puede favorecer o a su vez presentarse como una desventaja para la organización, a tal grado de extinguir.

Cabe destacar que los miembros gerenciales son factores importantes que impacta en los resultados que puede presentar una entidad. La variación de los resultados que puede presentar un personal de la gerencia dentro de la empresa es del 18%, por lo tanto, estas personas pueden lograr una variación del 18%, ya sea positiva o negativa en las actividades económicas que presenta una organización (Leyva, Espejel & Cavazos, 2017).

En este sentido, diferentes autores han realizado investigaciones acerca de las distintas habilidades que presentan los miembros de la gerencia que son efectivas para llevar adelante a las organizaciones para mejorar las condiciones actuales o a su vez afrontar los cambios que se presentan con el paso del tiempo. Los gerentes de la empresa de hoy deben ser capaces de combinar las capacidades de gestión, la creatividad y el espíritu empresarial dentro de una perspectiva capaz de abrazar al mismo tiempo el diseño y la producción, la tradición y la innovación, la realidad y la visión, la vida cotidiana y el futuro (Leyva, Espejel & Cavazos, 2017,

como citó en Eisenmann, 2012). En este caso, las habilidades gerenciales se tratan de combinar la capacidad de gestionar, la creatividad y el espíritu empresarial para afrontar o conllevar con las distintas situaciones que se puedan presentar en el entorno empresarial tanto de las empresas públicas como privadas en el pasar de los años.

Por otro lado, cabe destacar que las organizaciones públicas no manejan el mismo sistema de administración de los recursos, y el fin por el cual realizan sus distintas actividades, por lo general, son sin fines de lucro. Por lo tanto, las habilidades presentes en los miembros gerenciales de estas entidades públicas no son tomadas en cuenta como algún factor relevante que involucre en el desarrollo de la organización, razón por la cual, estas entidades no cuentan con gerentes aptos para desarrollar sus labores sirviendo a la ciudadanía, mediante el buen uso de los recursos materiales, humanos y económicos.

Por lo cual, el presente proyecto de investigación plantea la siguiente problemática: En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga existen personales de la directiva y de los jefes departamentales que carecen de habilidades gerenciales necesarias para enfrentar situaciones adversas fuera o dentro de la organización.

### **1.3 Contextualización.**

En la actualidad, las organizaciones han incrementado el interés por los recursos humanos, ya que consideran a estas como parte fundamental para la productividad y competitividad que puede presentar una entidad. Razón por la cual las habilidades gerenciales han tomado protagonismo en estos últimos años, debido a que estas son fundamentales e impactan de forma positiva o negativa en el resultado de las actividades económicas de una organización. Estas habilidades son necesarias especialmente en los miembros de la directiva, ya que ellos poseen a su disposición grandes cantidades de recursos humanos, los cuales deben aprovechar al máximo.

La constante capacitación y actualización de la información acerca de las habilidades gerenciales actuales son necesarias para los gerentes o administradores de las distintas áreas de la empresa.

Por lo general, las entidades públicas no suelen promover estos programas para mejorar y fortalecer las habilidades gerenciales, ya que la rotación o el cambio de personal es constante, y debido a eso existen variedades de personal que no cuentan con las habilidades necesarios para promover, mediante los recursos humanos, la productividad y competitividad de la organización.

Por otro lado, las entidades públicas, como es en el caso del GAD Municipal del Cantón Latacunga, son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana, es decir, estas instituciones son independientes de entidades externas ante cualquier decisión que estas tomen y además son libres para darse leyes así mismos, también están libres de otorgarse propias autoridades.

#### **1.4 Prognosis.**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga un adecuado uso de las habilidades gerenciales es de gran importancia para el desarrollo del mismo, al no contar con ellas se pueden presentar problemas, afectando de forma directa a la consecución de objetivos propuestos, así como a los usuarios de los servicios que brinda la municipalidad. De no controlar esta situación el GAD Municipal no se logrará conseguir ninguna de las metas establecidas, ni asegurar una correcta gestión en cada uno de los departamentos del municipio lo cual podría afectar al desempeño de los subordinados al mando de los directivos provocando un incorrecto funcionamiento de las áreas llegando a influir hasta en el desarrollo del cantón.

Para dar solución a este problema es necesario concientizar a las personas involucradas en la dirección o jefatura, de aplicar habilidades gerenciales para dirigir a sus subordinados y así en un futuro encontrarse con buenos resultados de sus trabajadores evitando posibles problemas y desarrollo de sus distintas dependencias.

### **1.5 Formulación del problema.**

¿Cuál es el constructor de las habilidades gerenciales que mayor impacto tiene en el desempeño laboral de los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga?

**Variable del problema:** Habilidades gerenciales.

**Delimitación.**

**Campo:** Administración.

**Área:** Gerencial y directiva.

**Aspecto:** Habilidades gerenciales.

**Temporal:** 2023.

**Espacial:** La presente investigación se realizará en “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga” municipalidad que se encuentra ubicado en la parroquia La Matriz de la misma, provincia Cotopaxi.

**Población:** La población a ser investigada en el presente proyecto son todos los directivos o jefes de las áreas y jefaturas dentro del municipio de Latacunga.

## **1.6 Justificación.**

La presente investigación se realiza con el fin de identificar el constructo de las habilidades gerenciales que tiene más influencia en el desempeño laboral de los directivos y jefes de las áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, para que sea tomado en cuenta y mediante un curso o capacitación reforzar este ámbito por otro lado este proyecto busca beneficiar a todos quienes laboran en el GAD Municipal de Latacunga ya que al saber las falencias en la parte gerencial los resultados que buscan alcanzar serán mejores beneficiando de esa forma también a los usuarios que ocupan los distintos servicios que ofrece el Municipio de Latacunga.

A su vez se busca generar una propuesta la cual permita desarrollar las habilidades de los directivos, permitiendo así una mejora a la productividad y al alcance de los objetivos propuestos del mismo.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Evaluar las habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga

### **1.7.2 Objetivos Específicos.**

- Fundamentar la conceptualización de las habilidades gerenciales relevantes en la actualidad.
- Diagnosticar las habilidades gerenciales que poseen los directivos dentro del GAD Municipal del Cantón Latacunga.
- Proponer acciones de mejora para las habilidades gerenciales de los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón.

## CAPÍTULO II.

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Para la elaboración del presente proyecto, se optó por realizar una investigación bibliográfica, por lo cual fue necesario recopilar información relevante ingresando a las distintas páginas de las revistas científicas relevantes a nivel regional y nacional, a través del cual se determinó que existe varias investigaciones relacionadas las habilidades gerenciales, pero ninguna se ha realizado a las entidades públicas, esto demuestra que el presente proyecto de investigación posee un enfoque de originalidad y sus resultados aportarán al desarrolló de la entidad objeto de estudio y al conocimiento de las personas interesadas.

Uno de los antecedentes de la investigación que más se encuentra relacionada a la presente investigación es de Pérez (2014), en su investigación realizada a nivel nacional, donde buscó evaluar las habilidades gerenciales e innovadoras. Cabe mencionar que la investigación fue realizada a las entidades privadas y no a las entidades públicas como se lo realiza en la presente investigación. La metodología de la investigación de Pérez posee un enfoque cuantitativo de tipo hipotético y deductivo de alcance correlacional entre las variables de habilidades gerenciales, con sus respectivos constructos, al igual que la variable innovación. La técnica usada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario formulado de 30 preguntas, un cuestionario para la medición de cada variable, los resultados de la investigación realizada por Pérez arrojaron que existe una correlación alta entre las variables y también entre los constructos planteados, también menciona que existe mayor correlación entre las habilidades gerenciales y de innovación en el sector turístico que en el sector turismo.

Las conclusiones resaltan que los constructos planteados a cada variable (Habilidades gerenciales y habilidades innovadoras) son coherentes y con evidencias empíricas. Y además,

menciona que se siga investigando en diferentes sectores el ámbito de las habilidades gerenciales.

En referencia a la investigación mencionada, es claro que las habilidades gerenciales son necesarias y fundamentales para el desarrollo productivo y competitividad en los distintos sectores comerciales. La relación que existe entre las habilidades gerenciales en el sector turístico (Sector terciario – servicios) y en el sector de construcción (Sector secundario – Industria) son altas, esto demuestra que las entidades con fines de lucro dependen de la capacidad de sus colaboradores internos para subsistir y solidificarse en el mercado.

Otras de las investigaciones que hay que resaltar dentro de los antecedentes de la presente investigación es la de Leyva, Espejel & Cavazos (2017), en su investigación realizada a nivel nacional, donde buscó medir el nivel de influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial, al igual que la investigación realizada por Pérez, esta fue realizada en el sector privado, específicamente a las empresas PYMES de Sonora – México.

La metodología empleada para la investigación fue mixta, ya que pretendía recolectar, analizar y relacionar los datos cuantitativos y cualitativos. Esto utilizando instrumentos como la entrevista con el método Delphi y un cuestionario, mismas que fueron aplicadas a 108 Pymes. Los resultados mostraron que las habilidades gerenciales sí influyen considerablemente en la competitividad y productividad que pueden presentar las entidades privadas, en el sector de las Pymes. Por otro lado, Leyva, Espejel & Cavazos concluyeron que la excelencia está relacionada a la competitividad empresarial, y para alcanzar la excelencia es necesarios que las habilidades gerenciales estén presentes en cada miembro que conforman la alta directiva, nivel medio y operativo de las entidades Pymes de Sonora. También menciona que el valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la habilidad gerencial para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada.

Al igual de la investigación realizada por Pérez, la investigación mencionada hace énfasis en las habilidades gerenciales para influir en el desarrollo de las PYMES, otro de los sectores terciarios más numerosos en los países latinoamericanos. También menciona acerca del porcentaje de variación que puede presentar un miembro de la directiva en los resultados operacionales de la organización al no poseer las habilidades gerenciales necesarias para guiar y gestionar de la mejor forma los recursos humanos que tiene a su disposición.

Otra de las menciones que resalta en esta investigación es como plantea la habilidad gerencial como una estrategia para posicionarse dentro del mercado, siendo así empresas más competitivas y productivas.

Por otro lado, es importante mencionar que en ninguna de las dos investigaciones mencionadas es realizada a entidades públicas, las dos poseen como objeto de estudio las entidades privadas, en su mayoría, empresas PYMES del sector.

## **2.2 Conceptualización de la variable y los constructos.**

### **2.2.1 Habilidades**

Según, Universidad de Pamplona (UP, 2012), menciona que las habilidades “son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

La habilidad (traducida habitualmente como destreza) es de naturaleza exclusivamente física o motora, ha sido criticado, y se ha matizado que toda destreza humana implica coordinación de percepción y acción, y consecuentemente, necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas, control motor e incluso de procesos sociales (Hontangas, 1997) “. En su investigación también menciona acerca de las aptitudes, comparando este factor con las habilidades, “las aptitudes tienen un carácter innato, no aprendido, mientras que las habilidades son aprendidas”, por ende, se puede afirmar que las

habilidades gerenciales son transferibles a las demás personas, con una debida enseñanza, es decir, mejor y fortalecer las habilidades gerenciales en una persona que carece de la misma es posible.

Por otro lado, ambos autores mencionan a la habilidad como una característica fundamental del hombre que está relacionada a las decisiones cognitivas, es por eso que la habilidad podría ser definida como el nivel de pericia que posee un individuo para realizar una actividad o una serie de actividades con un fin específico.

En el ámbito empresarial, las habilidades juegan un rol muy importante, estas a su vez, se presentan de distintas formas dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentre el individuo. Actualmente, las entidades demandan de personas hábiles que sepan actuar de la mejor forma si se presenta una situación adversa, lo cual demuestra que las organizaciones han evolucionado y centrado a los recursos humanos como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo organizacional.

### **2.2.2 Habilidades Gerenciales.**

Buchele (2014) plantea a las habilidades gerenciales como las capacidades y conocimientos que debe tener un alto mando para poder gestionar sus actividades labores con liderazgo y coordinación y a la vez éste influye en sus subordinados con la comunicación, supervisión y motivación

Por otra parte Gonzalez (2016), menciona que las habilidades gerenciales no solo son indispensables para los altos mandos, si no que dejando a tras la mentalidad de un gerente tradicional en el cual vigilaba el trabajo de los otros o de sus subordinados, un gerente con habilidades directivas forma parte de un equipo de trabajo lidera una organización o una dirección, y a su vez cosecha las habilidades gerenciales en sus subordinados, desarrollando competencias como el liderazgo, toma de decisiones, entre muchas otras.

Las habilidades gerenciales son un grupo de capacidades, que debe poseer una persona que ocupa un cargo medio o alto, para llevar su gestión administrativa de una manera eficiente, guiando a su equipo de trabajo con tres tipos de habilidades que son las técnicas, humanas y conceptuales para de esta forma alcanzar un mejor resultado con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### 2.2.3 Tipos de Habilidades Gerenciales

Todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales, es muy acertado por cuanto se agrupan de forma integral y de acuerdo al campo de acción o el saber hacer, en el cual se pueden emplear (Katz, 1955, citado en Edith, 2021)

**Figura 1**

*Tipos de habilidades gerenciales según Katz*



**Nota:** Adaptado de *Introducción a la Teoría de Administración*, por Gestión Empresarial, 2012, <http://regimengenerencial.blogspot.com/2012/08/introduccion-la-teoria-general-de-la.html>

### **2.2.3.1 Habilidades conceptuales (Alta directiva)**

Según (Katz, 1955, citado en Silva-Rubio, 2021) menciona a las habilidades conceptuales como “la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos de forma sistemática y analiza situaciones complejas.”

Como menciona Katz, las habilidades conceptuales es la capacidad de evaluar y analizar, es decir, es netamente cognitiva, por lo general, estas habilidades son muy necesarias para la toma de decisiones ante la presencia de un acontecimiento ya sea favorable o desfavorable para la organización. La alta directiva son los encargados, comúnmente, de realizar la toma de decisiones en base a los datos que están a su disposición. Por ende, la habilidad conceptual está mayormente ligada con la alta directiva.

Al igual que en las entidades privadas, en las entidades públicas los altos directivos son los que toman decisiones para lograr los objetivos organizacionales. La alta directiva no solamente direcciona a la organización con la toma de decisiones, también están en la obligación de plantear políticas, objetivos estratégicos, gestionar la calidad dentro de la organización, entre otras responsabilidades, mismas que no se efectuarán de forma eficiente y eficaz si no logran desarrollar sus habilidades conceptuales.

### **2.2.3.2 Habilidades Humanas (Gerencia)**

Según (Katz, 1955, citado en Silva-Rubio, 2021) menciona a las habilidades humanas como “comprende las habilidades sociales que ayudan al directivo en sus vínculos interpersonales, implican capacidad de trabajar con otros, generar motivación y guiar en

consecución de logros tanto individuales como grupales, donde se percibe como gran intermediario la capacidad de comunicación”.

Las habilidades humanas permiten el desarrollo tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal. Como menciona Kazts, la comunicación es la parte fundamental de esta habilidad, ya que los humanos necesitan de las relaciones humanas para evolucionar constantemente.

Por otro lado, las habilidades humanas en las organizaciones son fundamentales para interactuar efectivamente con los clientes, tanto internos como externos de la entidad. Esto, con el objetivo de lograr conectarse con la calidad humana y valores sociales. Las habilidades humanas son necesarias en los tres niveles de la organización, pero presenta mayor protagonismo en el Nivel Medio, lo que representa a los distintos departamentos gerenciales. Comúnmente, los gerentes son los personales de la organización que tienen a su disposición grandes cantidades de recursos humanos, y para aprovechar al máximo este recurso deben desarrollar sus habilidades humanas.

### **2.2.3.3 Habilidades Técnicas (Supervisión)**

Según (Katz, 1955, citado en Silva-Rubio, 2021) menciona a las habilidades técnicas como “aquellas que originan competencias en una tarea concreta, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia”

Estas habilidades, al igual que las anteriores son importantes en todos los niveles de la organización, pero se destacan o presentan mayor relevancia en los niveles operativos. El nivel operativo se destaca por realizar tareas específicas que requiere conocimiento o experiencia previa para que los resultados sean más eficientes. Por lo general, los individuos que poseen una mayor habilidad técnica son más seguros de sí mismos, ya que comprenden y saben cómo realizar una tarea de la mejor forma posible.

Cabe destacar que las organizaciones de la actualidad son más exigentes en la selección del personal y para ello miden sus habilidades técnicas (Conocimiento y experiencia) con el objetivo de seleccionar a los más aptos y que cumplan con sus estándares, por esta y muchas razones más es muy importante trabajar en el desarrollo de las habilidades técnicas.

### **2.3 Intrategia**

Para (Rodríguez, 2017) “hacen referencia al compromiso con la empresa.”

Mientras (Gómez, 2010) define a las intrategias como el empeño o compromiso que se tiene con una organización el compromiso con la empresa es esencial para una organización, ya que puede tener un impacto significativo en la productividad, la satisfacción laboral y los resultados finales. Hay diferentes formas en las que los empleados pueden demostrar su compromiso con la empresa. Algunas de las formas más comunes incluyen:

**Trabajo arduo:** Los empleados comprometidos están dispuestos a trabajar duro y hacer todo lo posible para cumplir con sus responsabilidades laborales. Están comprometidos a dar lo mejor de sí mismos ya lograr los objetivos de la empresa.

**Lealtad:** Los empleados comprometidos son leales a su empresa y demostraron su apoyo en todo momento. Están dispuestos a defender los intereses de la empresa ya trabajar en equipo para alcanzar los objetivos comunes.

**Iniciativa:** Los empleados comprometidos son proactivos y buscan constantemente formas de mejorar su trabajo y el rendimiento de la empresa. Toman la iniciativa para resolver problemas y proponer ideas innovadoras que puedan beneficiar a la organización.

**Identificación con los valores de la empresa:** Los empleados dedicados comparten los valores y la visión de la empresa. Se sintieron identificados con la cultura organizativa y trabajan en línea con los principios y objetivos de la empresa.

Participación: Los empleados comprometidos participan activamente en la vida de la empresa. Asisten a reuniones, se involucran en proyectos y programas de desarrollo y contribuyen con sus ideas y opiniones para mejorar los procesos y la toma de decisiones. El compromiso con la empresa puede tener beneficios significativos tanto para los empleados como para la organización. Para los empleados, el compromiso puede generar un mayor sentido de pertenencia, satisfacción laboral y desarrollo profesional. En una empresa, el compromiso puede conducir a una mayor retención de empleados, un mejor rendimiento laboral y una mayor rentabilidad.

El concepto de ambos autores descritos hace referencia a la dedicación y lealtad de los empleados hacia su organización. Se trata de un compromiso emocional y psicológico que impulsa a los empleados a trabajar arduamente y contribuir al éxito de la empresa cumpliendo sus metas y objetivos. El compromiso con la empresa es esencial para una organización, ya que puede tener un impacto significativo en la productividad, la satisfacción laboral y los resultados finales. Fomentar el compromiso con la empresa es una responsabilidad tanto de los empleados, pero principalmente de los líderes y gerentes de la organización.

### **2.3.1 Estrategia**

(Mintzberg, Quinn & Voyer 1997) afirman que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Mientras que los autores (Rodríguez, Almanza, & Vidal, 2017) dicen que “la estrategia es orientada a resultados económicos.”

Una estrategia es una herramienta fundamental dentro de las habilidades gerenciales, que ayuda con el cumplimiento de las metas y políticas dentro de una empresa ya que una vez bien formulada, una táctica que está adecuadamente planificada apoya a ordenar y asignar, en base a las características y las fallas de su interior, los recursos que tiene una organización con el fin de conseguir una situación factible y novedosa, además de prever los posibles cambios en el ambiente y las acciones no planificadas de los rivales.

## **2.4 Eficacia Personal**

Según (Rodríguez, Almanza, & Vidal, 2017) “son hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno”.

Por otro lado (Sumanth, 2004) menciona que la eficacia personal se refiere a la capacidad de un individuo para administrar de manera efectiva y eficiente su tiempo, recursos y tareas para lograr sus metas y objetivos. Implica ser organizado, priorizar tareas, hacer un uso efectivo de los recursos disponibles y mejorar continuamente las habilidades y destrezas propias presentando algunos hábitos que pueden ayudar a establecer una relación eficaz con el entorno:

**Escucha activa:** La escucha activa es un hábito importante que implica prestar atención y comprender realmente lo que otros están diciendo. Al practicar la escucha activa, podemos comprender mejor las necesidades y perspectivas de los demás, lo que facilita una comunicación más efectiva y una mejor relación con el entorno. Por ejemplo, cuando estamos en una reunión de trabajo y escuchamos activamente las ideas y preocupaciones de nuestros colegas, podemos generar soluciones más efectivas y fortalecer la colaboración en el equipo.

**Empatía:** La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás y comprender sus emociones y perspectivas. Al ser empáticos, podemos establecer conexiones más profundas con las personas que nos rodean y construir relaciones más sólidas y significativas. Por ejemplo, si un amigo está pasando por un momento difícil, mostrar empatía al escuchar sus preocupaciones y ofrecer apoyo puede fortalecer la amistad y promover una relación más eficaz.

**Adaptabilidad:** Ser adaptable es un hábito que nos permite ajustarnos a diferentes situaciones y entornos. Al ser flexibles y abiertos al cambio, podemos adaptarnos rápidamente a nuevas circunstancias y aprovechar las oportunidades que se presentan. Por ejemplo, si nos asignan un nuevo proyecto en el trabajo, ser adaptables nos permitirán ajustar nuestras habilidades y enfoque para cumplir con los requisitos y lograr resultados exitosos.

**Respeto:** El respeto es esencial para establecer una relación eficaz con el entorno. Al mostrar respeto hacia los demás, sus opiniones y su espacio personal, podemos crear un ambiente de confianza y colaboración. Por ejemplo, respetar las diferencias culturales y de opinión en el entorno de trabajo puede fomentar un ambiente inclusivo donde todos se sientan valorados y respetados.

**Comunicación clara y asertiva:** La comunicación clara y asertiva es fundamental para transmitir nuestras ideas, necesidades y expectativas de manera efectiva. Al expresarnos de manera clara y respetuosa, podemos evitar malentendidos y establecer una comunicación abierta y eficaz con el entorno. Por ejemplo, cuando solicitamos retroalimentación en el trabajo, comunicarnos de manera clara y asertiva nos ayuda a comprender mejor nuestras fortalezas y áreas de mejora, lo que contribuye a nuestro crecimiento profesional.

Una relación eficaz con el entorno es fundamental para el desarrollo personal y profesional de una persona, aplicar esto dentro de una organización es de suma importancia

para el desarrollo de la misma, cultivar hábitos como la escucha activa, empatía, adaptabilidad, respeto y comunicación clara y asertiva puede facilitar una relación eficaz.

Según los autores mencionados para este tema podemos decir que poner en marcha los hábitos descritos como la escucha activa, empatía, adaptabilidad, respeto y comunicación clara y asertiva puede facilitar una relación eficaz con el entorno siendo fundamental esto por parte de los gerentes, directivos o jefes departamentales para una relación correcta y un ambiente positivo.

### 2.5 Evaluación de las habilidades Gerenciales.

En el presente proyecto de investigación para evaluar las habilidades gerenciales de los directores y jefes departamentales se tomó referencia de la siguiente tabla:

**Tabla 1.**

*Evaluación de las habilidades gerenciales.*

<b>Constructos</b>	<b>Competencia</b>
Estratégicas	Visión de riesgo
	Orientación interfuncional
	Gestión de recursos
	Orientación al cliente
	Red de relaciones efectivas
Intratégicas	Negociación
	Comunicación
	Dirección de personas
	Delegación
	Coaching
	Trabajo en equipo
Eficacia Personal	Liderazgo
	Intuición
Resolución de problemas	Capacidad de análisis

	Toma de decisiones
Proactividad	Iniciativa
	Creatividad
	Optimismo
Autogobierno	Concentración
	Autocontrol
	Tenacidad
Gestión personal	Gestión del tiempo
	Gestión del estrés
	Gestión de la incertidumbre
Integridad	Credibilidad
	Equidad
	Honestidad
Desarrollo personal	Autocrítica
	Autoconocimiento
	Aprendizaje personal

**Nota.** Referenciado de (García Cardona, & Chinchilla 2013)

## 2.6 Habilidades gerenciales en las empresas públicas.

Para (Guarnizo, Caiza, & Vayas, 2021) el tiempo las habilidades gerenciales son un pilar para el desenvolvimiento de toda organización sea esta tanto del sector público como privado en todas las áreas administrativas como negocios, salud derecho, agropecuarias, administración, economía, alimentos, se considera que uno de los elementos centrales que diferencia a los dos enfoques de la nueva administración pública, es el papel que juega el ciudadano, esté para la corriente neoempresarial, es un cliente que tiene la capacidad de decidir el proveedor de los servicios públicos, mientras que para la corriente neo pública el usuario es un ciudadano que tiene derechos en la participación política y pública.

Las habilidades gerenciales en las empresas públicas son fundamentales para lograr el éxito y el impacto positivo en la sociedad. Estas habilidades incluyen el liderazgo, la gestión del cambio, la gestión del presupuesto, el pensamiento estratégico y la comunicación

efectiva. Al desarrollar y fortalecer estas habilidades, los gerentes en empresas públicas estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en este entorno dinámico. la gestión del presupuesto, el pensamiento y la estrategia de comunicación efectiva.

## **2.7 Método de Análisis Factorial**

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto usualmente grande de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí (usualmente correlaciones superiores a 0,5 en valor absoluto) y procurando que unos grupos sean independientes de otros (Aráuz, 2015).

Este tipo de método de análisis es empleada o dividida en dos fases, la primera conocida como Análisis Factorial Exploratorio con sus siglas en inglés EFA, y la segunda fase Análisis Factorial Confirmatorio con sus siglas en inglés CFA. Cada fase nos permite identificar las variables que más relación presentan con los factores o constructos planteados.

Por otro lado, el método factorial es mencionado como una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros (Pardo & Ruiz, 2001),

### **2.7.1 Análisis factorial exploratorio (EFA)**

Para Mavro (2015) “es una técnica estadística que permite explorar con mayor precisión las dimensiones subyacentes, constructos o variables latentes de las variables observadas”.

Esta técnica (EFA) es planteada cuando se desconoce las variables que puedan aportar

valores considerables al modelo, o a su vez cuando existe la necesidad de reducir al mínimo los constructos, variables o ítems que explican al modelo. Por lo tanto, el EFA busca explicar el fenómeno con la menor cantidad de variables posibles de una forma sencilla y precisa.

Al igual que CFA, esta técnica nos permite extraer variables que no tiene ningún aporte al modelo, y esto con las mismas reglas, donde 1,0 muestra una correlación alta y de 0,7 a 0,9 son consideradas como viables, de 0,1 a 0,6 son consideradas como miserables, Dependiendo del valor se determinará si se continúa con las mismas variables o constructos, o se debe considerar otras.

La técnica análisis factorial exploratorio nos permite tener mayor precisión al momento de medir las dimensiones o construcciones mediante la estadística.

### **2.7.2 Análisis Factorial Confirmatorio (CFA)**

Según, (Alivia, 2021), “el análisis factorial confirmatorio estima el modelo de medición con la finalidad de conseguir la fiabilidad y validez del modelo para posteriormente estimar el modelo estructural, que corresponde al modelo de investigación”.

Por lo tanto, el análisis factorial confirmatorio permite constatar un modelo planteado con antelación, por lo general, un modelo es fiable y válida si excede, en la prueba de KMO, un valor  $\geq 0,7$ , este valor demuestra que el modelo es válido y que las variables, dimensiones o constructos planteados si impactan en el modelo, y por lo tanto la investigación debe continuar. Por otro lado, esta técnica también mide la correlación que existe entre estas, para posibles descartes de las variables que no aportan con un valor significativo para explicar el modelo, este valor es arrojada por la Prueba de esfericidad de Bartlett, habitualmente, los valores son positivas si son  $<0,05$ , mientras que si esta es excedida demuestra una correlación baja por lo cual se debe modificar el modelo considerando nuevas variables.

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) inicialmente especifica e identifica el modelo. Tras la recogida de datos, se estiman los parámetros y, a continuación, se evalúa el ajuste del modelo. Si el modelo presenta un ajuste adecuado, se podrá utilizar para evaluar e interpretar los parámetros. En caso contrario, se modificará el modelo y de nuevo se iniciará el proceso (Batista y Coenders, 2000; Barbero, Vila y Holgado, 2011; Catena, Ramos y Trujillo, 2003; Fadlelmula, 2011, citado en Ramirez, Tello, Garcia & Mendez, 2015).

### **CAPÍTULO III.**

## **3 MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Nivel de investigación**

#### **3.1.1 Enfoque**

El enfoque cuantitativo utiliza la recopilación de datos hipotéticos para medir y analizar las relaciones entre variables de un mismo contexto, estas variables se someterán a procedimientos estadísticos y los resultados se combinarán para generar una serie de conclusiones. (Hernández, 1991). Este enfoque se caracteriza por permitir estudiar variables. Por lo tanto, este enfoque nos permite elaborar hipótesis y analizar variables numéricas. De esta manera, este enfoque se adapta a los propósitos de este estudio.

#### **3.1.2 Diseño de la investigación**

Este estudio se desarrollará bajo un diseño no experimental, dado que con este diseño explora los fenómenos que ocurren en contexto natural, sin ninguna manipulación de terceros. Kerlinger (1979, p.116) señala que la investigación no experimental “es cualquier investigación en que es imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (Citado por Hernández et al., 1991). Por lo tanto, este estudio asume un diseño no experimental transeccional, puesto que no se manipularon variables y se recolectaron los datos en un solo momento.

### **3.1.3 Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación será descriptivo, debido a que ya fue planteada las características del fenómeno de estudio, y lo que busca la presente investigación es adaptar el modelo, con la modificación de algunas características, a un nuevo escenario. En este tipo de alcance en la investigación, ya son conocidas las características del fenómeno en estudio y lo que se aspira buscar, es la exposición y descripción de los aspectos presentes en un determinado grupo de personas. En el proceso de investigaciones descriptivas cuantitativas se aplican análisis de datos estadísticos de tendencia central y dispersión. En este tipo de alcance investigativo es viable, pero no imprescindible, plantear una hipótesis que busque caracterizar el fenómeno del estudio (Ramos, 2020,). Por lo tanto, el alcance descriptivo se ajusta al presente trabajo de investigación, de forma que se pueda evaluar el constructo planteado más relevante dentro de las habilidades gerenciales.

### **3.1.4 Población**

Una población es un conjunto de sujetos u objetos que necesitan ser estudiados en el transcurso de la investigación. Canales et al., (1994) menciona que "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". Por lo tanto, es una agrupación con ciertas cualidades comunes para un estudio de investigación. En esta investigación se tomará en consideración el GAD Municipal de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

### **3.1.5 Sujetos de investigación**

El sujeto de investigación son los grupos y personas que forman parte de colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, rasgos e intereses cobran interés particular para el estudio (Mata, 2021). Para esta investigación se considera el número de directivos y jefes departamentales del GAD Municipal.

## **Herramientas de investigación.**

### **3.1.6 Instrumento**

Para la recopilación de información se aplicará el instrumento desarrollado en base de los ítems en la investigación “The psychology of Legitimacy” (Tyler, 1997) la cual considera las siguientes variables; aceptación, obediencia, favorabilidad y atributos como competencia e integridad. Para la calificación de estas variables se utilizará la Escala de Likert que determinará el grado de acuerdo o desacuerdo. Por lo cual, 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es no estoy de acuerdo, 3 es neutro (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo (Hechavarría, 2010).

## **CAPÍTULO IV.**

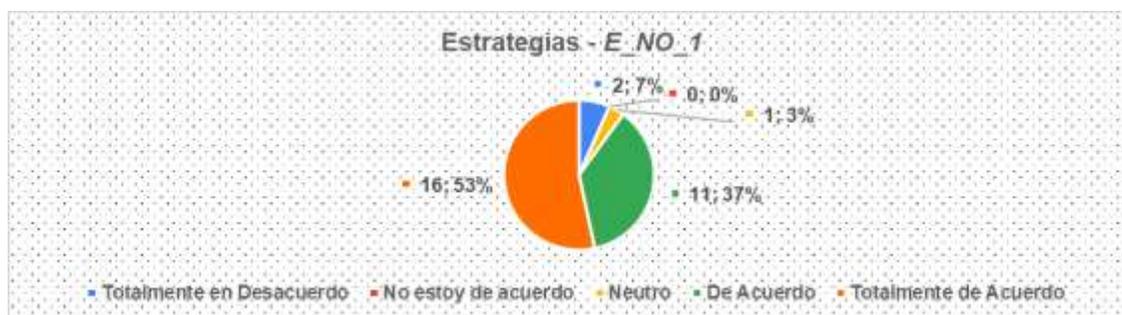
### **4 RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y tabulación de resultados.**

De acuerdo a la encuesta que fue realizada a los directores y jefes departamentales en el GAD Municipal de Latacunga se consiguió los siguientes resultados en cada una de las preguntas por lo cual se analizan a continuación considerando su importancia para determinar la propuesta de este proyecto.

#### **Figura 2.**

*Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.*



**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** Tomando en cuenta los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 2,7% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 0% de encuestados no están de acuerdo, 1,3% seleccionó neutro, el 11,37% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 16,53% indican que están totalmente de acuerdo.

### Figura 3.

*Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.*



**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** De los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,3% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 2,7% de encuestados no están de acuerdo, 2,7% seleccionó neutro, el 8,27% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 17,56% indican que están totalmente de acuerdo.

**Figura 4.**

*La organización tiene una alta propensión a asumir el riesgo asociado a la incertidumbre, para mantener su ventaja competitiva y responder a las necesidades de los clientes.*



**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** De los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 2,6% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 3,10% de encuestados no están de acuerdo, 2,7% seleccionó neutro, el 15,50% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 8,27% indican que están totalmente de acuerdo.

**Figura 5.**

*Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.*

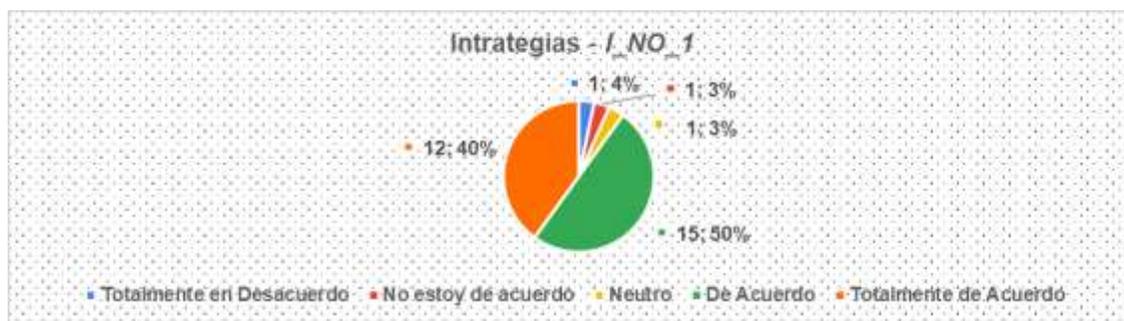


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** Tomando en cuenta los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,3% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 3,10% de encuestados no están de acuerdo, 0% seleccionó neutro, el 10,34% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 16,53% indican que están totalmente de acuerdo.

### Figura 6.

*Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.*

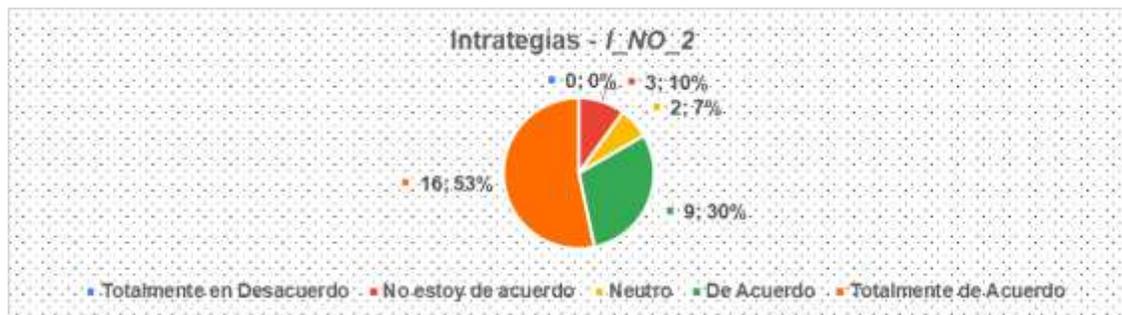


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** De los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,4% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 1,3% de encuestados no están de acuerdo, 1,3% seleccionó neutro, el 15,50% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 12,40% indican que están totalmente de acuerdo.

### Figura 7.

*Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.*

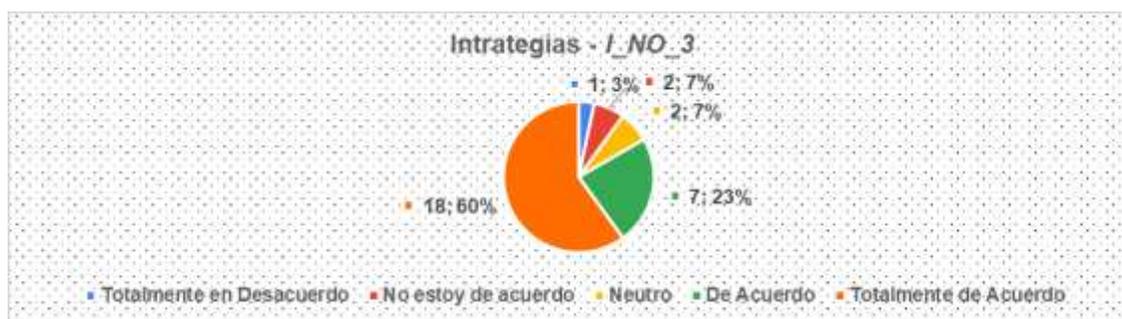


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** De los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 0% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 3,10% de encuestados no están de acuerdo, 2,7% seleccionó neutro, el 9,30% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 16,53% indican que están totalmente de acuerdo.

### Figura 8.

*Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.*



**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** Tomando en cuenta los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,3% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 2,7% de encuestados no están de acuerdo, 2,7% seleccionó neutro, el 7,23% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 18,60% indican que están totalmente de acuerdo.

**Figura 9.**

*Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.*



**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** De los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,4% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 1,3% de encuestados no están de acuerdo, 3,10% seleccionó neutro, el 7,23% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 18,60% indican que están totalmente de acuerdo.

**Figura 10.**

*Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.*

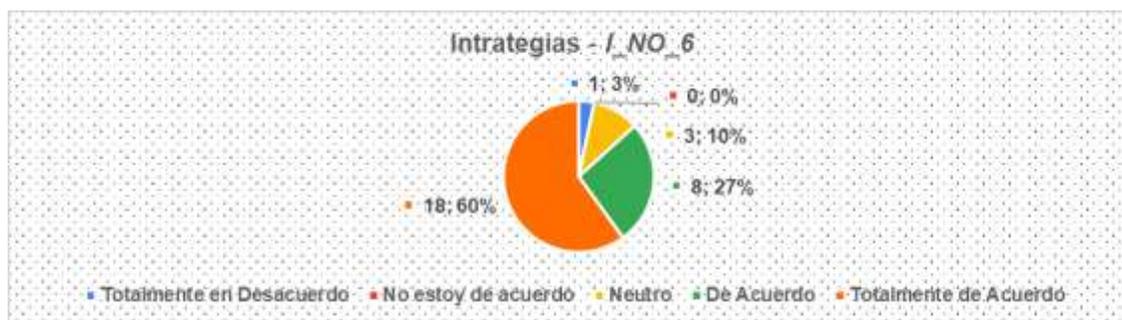


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** Tomando en cuenta los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,3% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 1,3% de encuestados no están de acuerdo, 2,7% seleccionó neutro, el 9,30% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 17,57% indican que están totalmente de acuerdo.

**Figura 11.**

*Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándolos a conseguir los objetivos que les propone.*

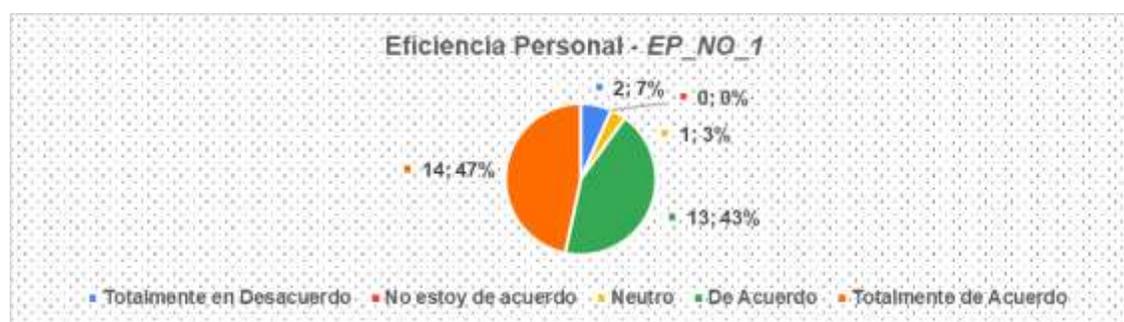


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** De los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,3% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 0% de encuestados no están de acuerdo, 3,10% seleccionó neutro, el 8,27% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 18,60% indican que están totalmente de acuerdo.

**Figura 12.**

*Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.*

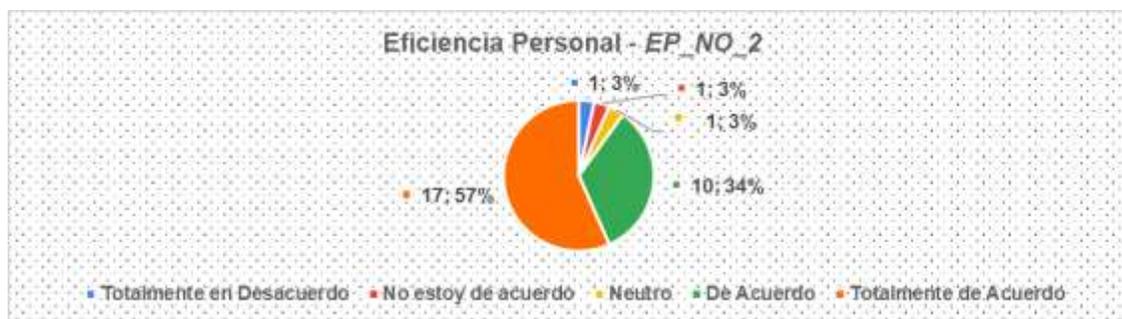


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** Tomando los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 2,7% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 0% de encuestados no están de acuerdo, 1,3% seleccionó neutro, el 13,43% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 14,47% indican que están totalmente de acuerdo.

**Figura 13.**

*Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.*

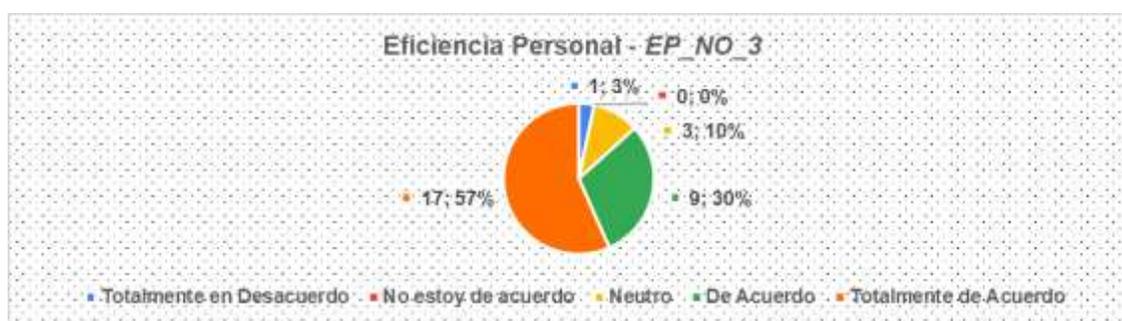


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** De los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,3% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 1,3% de encuestados no están de acuerdo, 1,3% seleccionó neutro, el 10,34% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 17,57% indican que están totalmente de acuerdo.

**Figura 14.**

*Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.*



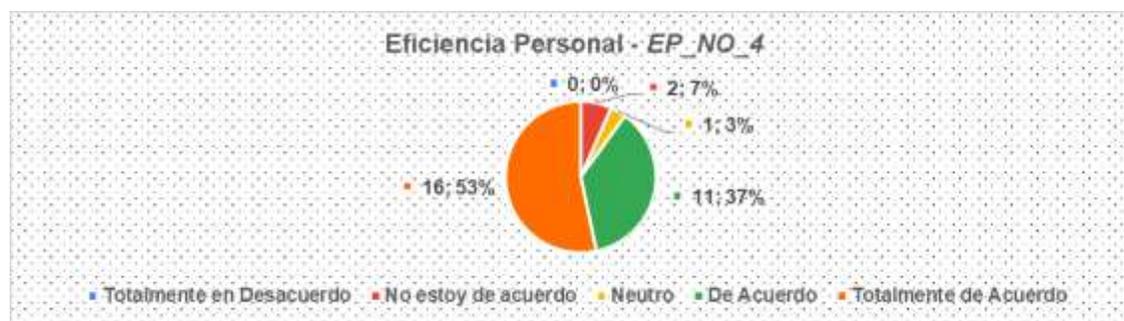
**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** Tomando en cuenta los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,3% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 0% de

encuestados no están de acuerdo, 3,10% seleccionó neutro, el 9,30 % de ellos mencionaron que están de acuerdo y 17,57% indican que están totalmente de acuerdo.

### Figura 15.

*Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.*

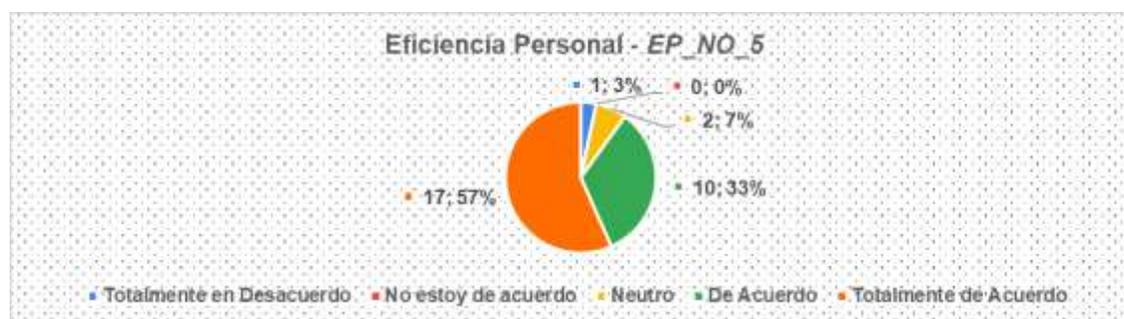


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** Tomando en cuenta los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 0% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 2,7% de encuestados no están de acuerdo, 1,3% seleccionó neutro, el 11,37% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 16,53% indican que están totalmente de acuerdo.

### Figura 16.

*Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.*

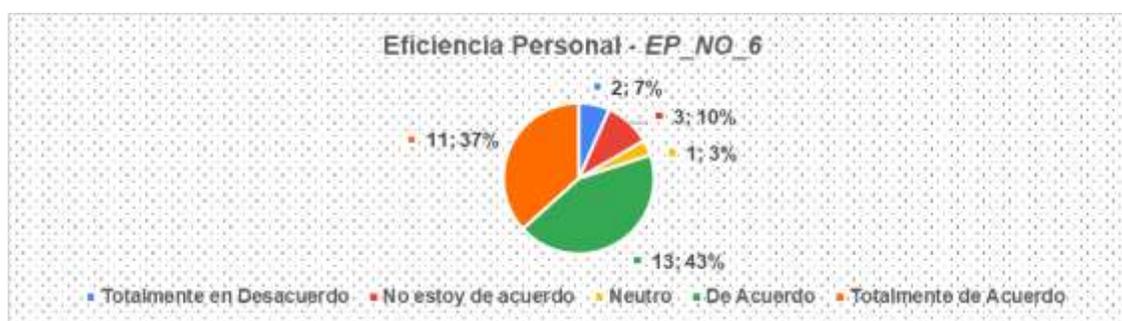


**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** De los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 1,3% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 0% de encuestados no están de acuerdo, 2,7% seleccionó neutro, el 10,33% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 17,57% indican que están totalmente de acuerdo.

**Tabla 17.**

*Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.*



**Nota.** Se indica el porcentaje de encuestados que están desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con el enunciado descrito en forma de escala.

**Análisis:** Tomando en cuenta los 30 jefes y directivos del GAD Municipal de Latacunga, el 2,7% indica que se encuentran totalmente en desacuerdo con el enunciado descrito, 3,10% de encuestados no están de acuerdo, 1,3% seleccionó neutro, el 13,43% de ellos mencionaron que están de acuerdo y 11,37% indican que están totalmente de acuerdo.

## 4.2 Análisis de resultados.

**Tabla 2.**

*Estadísticos descriptivos*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>	<b>N de análisis</b>
E_NO_1	4,30	1,055	30
E_NO_2	4,27	1,081	30
E_NO_3	3,80	1,157	30
E_NO_4	4,23	1,104	30
I_NO_1	4,20	0,925	30
I_NO_2	4,27	0,980	30
I_NO_3	4,30	1,088	30
I_NO_4	4,33	1,028	30
I_NO_5	4,33	0,994	30
I_NO_6	4,40	0,932	30
EP_NO_1	4,23	1,040	30
EP_NO_2	4,37	0,964	30
EP_NO_3	4,37	0,928	30
EP_NO_4	4,37	0,850	30
EP_NO_5	4,40	0,894	30
EP_NO_6	3,93	1,202	30

**Nota:** La tabla representa la media y la desviación estándar de cada ítem que conforman los constructos planteados.

Los valores obtenidos muestran que cada uno de los ítems presenta una media aproximada de 4,20 a 4,40, a excepción de los ítems 3 y 16, que pertenece al constructo de Estrategias y Eficacia Personal, el cuál presenta un valor de 3,80 y 3,93 siendo las más bajas. Mientras que la desviación estándar de todos los ítems oscila entre 0,85 a 1,20, lo que demuestra una alta concentración de datos alrededor de la medida.

**Tabla 3.***Prueba de KMO y Bartlett*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>	
<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo</b>	<i>0,781</i>
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>Aprox. Chi-cuadrado</b>
	<i>547,082</i>
	<b>Gl</b>
	<i>120</i>
	<b>Sig.</b>
	<i>0,000</i>

**Nota.** Esta tabla contiene los datos que permiten valorar la bondad de ajuste o adecuación de los datos analizados del presente estudio.

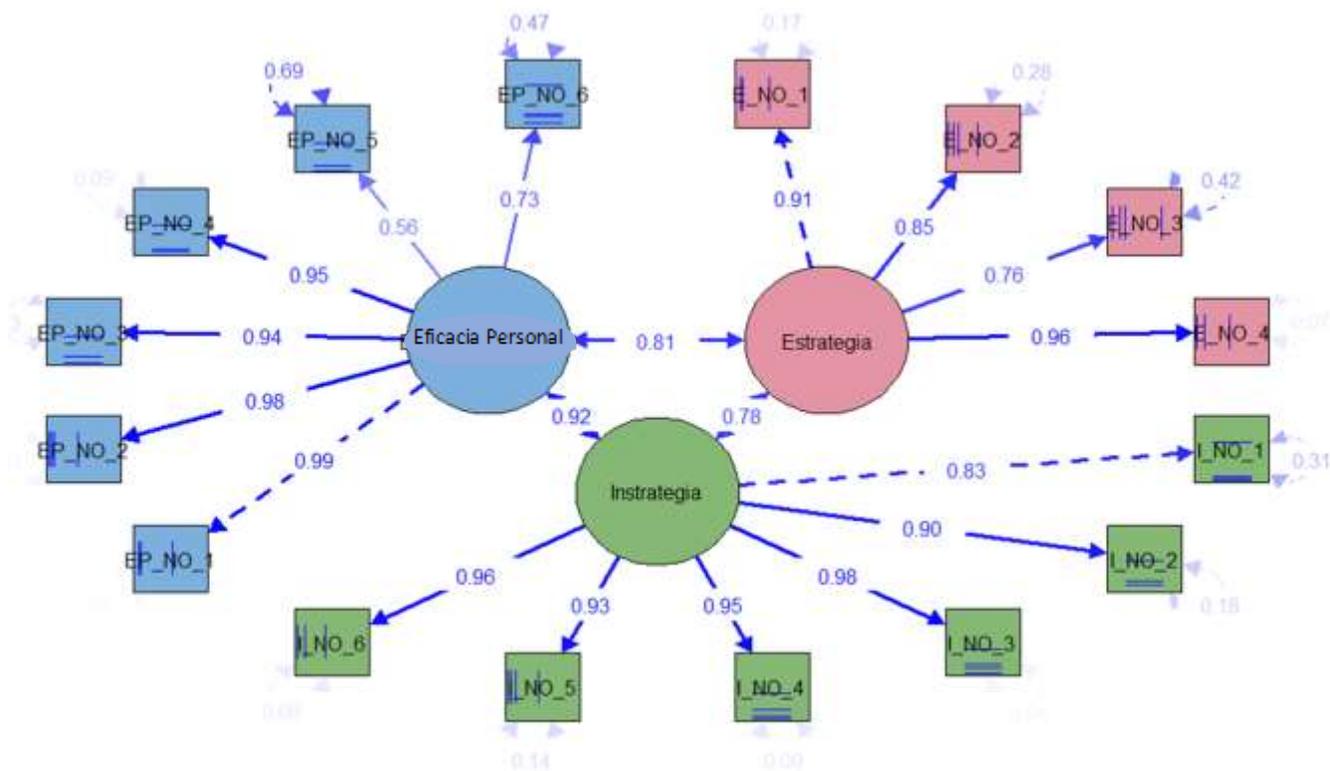
Los resultados de la prueba KMO nos ayuda a comprender la relación entre las variables, siendo el valor de 1 la más alta que puede presentar una variable y seguidas de  $KMO \geq 0,9$ , lo que representa que el test es bueno;  $KMO \geq 0,8$ , meritorio;  $KMO \geq 0,7$ , regular,  $KMO < 0,6$ , mediocre; y  $KMO < 0,5$  Inaceptable.

Mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett pone a prueba la hipótesis nula de que las variables no están correlacionadas en la muestra. Los valores altos (1) representa que un análisis factorial exploratorio puede ser útil, por otro lado, si el valor es  $< 0,05$ , esto da paso a que se realice un análisis factorial confirmatorio (CFA) y, por ende, el valor confirma la existencia de una correlación entre dimensiones o constructos.

En los resultados de esta investigación la prueba de KMO arrojó un valor de 0,781, lo cual demuestra que el análisis CFA es regular. Mientras que la prueba de Bartlett arrojó un valor de 0,00 lo que demuestra la existencia de variables correlacionadas en la muestra, lo cual pueden visualizar en la gráfica 3.

**Figura 18.**

Correlación de factores y constructos.



**Nota:** La figura muestra los valores de correlación entre constructos, y el grado en que cada constructo explica el comportamiento del indicador que contiene cada ítem, y al extremo de cada reactivo tenemos los errores de medición.

**Tabla 4.**

Comunalidades

	Comunalidades	
	Inicial	Extracción
E_NO_1	1,000	0,766
E_NO_2	1,000	0,817
E_NO_3	1,000	0,769

E_NO_4	1,000	0,800
I_NO_1	1,000	0,746
I_NO_2	1,000	0,779
I_NO_3	1,000	0,920
I_NO_4	1,000	0,868
I_NO_5	1,000	0,840
I_NO_6	1,000	0,877
EP_NO_1	1,000	0,892
EP_NO_2	1,000	0,899
EP_NO_3	1,000	0,849
EP_NO_4	1,000	0,855
EP_NO_5	1,000	0,838
EP_NO_6	1,000	0,580

**Nota:** Análisis de componentes principales

La matriz de comunalidad nos permite conocer la cantidad de varianza en cada variable que se contabiliza, es decir, valorar cuales de las variables son peor explicadas por el modelo. En la presente investigación se usó el método de extracción denominado Componentes Principales. El modelo de extracción, que actúa por defecto en el software estadístico SPSS, asume que es posible explicar el 100% de la varianza observada, por lo cual todas las comunalidades iniciales son 1.

A partir de los resultados de la matriz de componentes podemos cuestionarnos si el número de factores obtenidos es suficiente para explicar todas las variables incluidas en el análisis.

Los valores de comunalidad que presenta cada ítem de la presente investigación oscilan de entre 0,58 siendo la más baja; y 0,92 siendo la más alta. Los valores por lo general son mayores a 7,60 a excepción del ítem 16 (EP\_NO\_6) que demuestra una baja participación en el modelo, lo cual amerita un descarte del ítem.

**Tabla 5.***Matriz de componente rotado*

<b>Matriz de componente rotado</b>			
	<b>Componente</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
I_NO_3	0,870	0,336	0,225
I_NO_5	0,869	0,204	0,209
I_NO_6	0,853	0,333	0,194
I_NO_4	0,809	0,282	0,366
I_NO_2	0,797	0,235	0,299
EP_NO_1	0,669	0,342	0,571
EP_NO_2	0,629	0,379	0,600
E_NO_3	0,207	0,850	-0,057
E_NO_2	0,167	0,802	0,383
E_NO_1	0,388	0,783	0,042
E_NO_4	0,536	0,700	0,147
EP_NO_6	0,181	0,607	0,423
EP_NO_5	0,178	-0,041	0,897
EP_NO_3	0,541	0,242	0,706
EP_NO_4	0,473	0,548	0,575
I_NO_1	0,459	0,486	0,547

**Nota:** La matriz muestra la relación que existe entre los componentes y los ítems planteados.

Según (Kabacoff, 2011, citado por Sulmont, 2019), “Las rotaciones son un conjunto de técnicas matemáticas que transforman la matriz de pesos de los componentes en una que sea más fácilmente interpretable y haciendo que los componentes extraídos sean lo más diferenciados o “puros” posibles”.

Por lo tanto, podemos decir que el componente 1 se encuentra mayormente correlacionado con los ítems, I\_NO\_2 hasta el I\_NO\_6 que pertenecen al constructo de Intrategia, y también se encuentran los ítems EP\_NO\_1 y EP\_NO\_2, pertenecientes al constructo de Eficacia Personal. Mientras que en el componente 2 los ítems del constructo de Estrategia son los que mayor valor de correlación presentan, partiendo desde el ítem E\_NO\_1

hasta E\_NO\_ 4, y un ítem EP\_NO\_6, que pertenece al constructo de Eficacia personal. y finalmente tenemos al componente 3, el cual los ítems que mayor correlación presentan son EP\_NO\_3 hasta el EP\_NO\_5 y también el ítem I\_NO\_1, que pertenecen al constructo de Eficacia Personal e Intrategia.

**Tabla 6.**

*Matriz de estadísticos descriptivos*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>	<b>N de análisis</b>
<b>Constructo _E</b>	<b>4,1500</b>	0,95728	30
<b>Constructo _I</b>	<b>4,3056</b>	0,89280	30
<b>Constructo _EP</b>	<b>4,2778</b>	0,83084	30

**Nota:** La matriz representa los valores estadísticos descriptivos de cada uno de los constructos planteados.

Con el análisis de la matriz de estadísticos descriptivos podemos observar que cada uno de los constructos representan una alta tasa de valoración, mismas que fueron arrojadas por el Software Estadístico SPSS. Por tal razón, podemos mencionar que los constructos planteados, o las habilidades gerenciales planteadas, el que presenta una mayor relevancia dentro de la entidad pública es la Intrategia o también conocida como Habilidades Humanas representada por un valor de 4,30, considerando que los límites son del 1, siendo la más baja y 5 siendo la más alta. Mientras que el segundo lugar es para el constructo Eficacia Personal o también denominado como Habilidades Técnicas, con una valoración del 4,20; y finalmente el valor más bajo de 4,15 que representa al constructo Estrategia, o también denominada como Habilidades Conceptuales.

## CAPÍTULO V.

### 5 PROPUESTA

#### 5.1 Plan de acción para las Habilidades Gerenciales de los directivos del GAD

##### 5.1.1 Introducción

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga es una entidad pública que administra de forma autónoma del gobierno central, dentro de esta entidad existen gran número de direcciones o áreas y jefaturas en las cuales a la cabeza de cada una de ellas se encuentra un líder que debe obligatoriamente poner en práctica sus habilidades gerenciales para un desempeño eficiente y correcto tanto suyo como de las personas que tiene a su cargo, dando como resultado la consecución de los objetivos propuestos y generando satisfacción al público. Por lo tanto, luego de realizar un análisis se ve importante capacitar a los directores y jefes dentro de la municipalidad permitiendo de esta forma dar a conocer todas las habilidades que necesitan poner en práctica en el desarrollo de sus actividades.

##### 5.1.2 Objetivos del plan de mejora.

- Brindar conocimiento tanto práctico como teórico a los directivos y jefes de las áreas del Municipio de Latacunga sobre habilidades gerenciales.
- Fortalecer el desarrollo empresarial mediante la impartición de conocimientos a los directores y jefes departamentales.
- Generar mayor eficacia dentro de la municipalidad al capacitar a los líderes de sus distintas dependencias con habilidades gerenciales

##### 5.1.3 Base legal.

Se establecen los valores estratégicos y organigrama estructural del GAD Municipal de Latacunga y su reglamento interno.

#### **5.1.4 Alcance.**

El presente plan de mejora está destinado para todos los directores y jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.

#### **5.1.5 Problemas**

Como se referenció en la investigación los directivos y jefes departamentales no ponen en práctica las habilidades gerenciales que se necesitan en conjunto siendo estas necesarias emplearlas de manera simultánea las problemáticas que se deben analizar en el plan de mejora son:

- Habilidades técnicas.
- Habilidades humanas.
- habilidades conceptuales.

#### **5.1.6 Programa de capacitación.**

En el presente apartado, se establecen estrategias que favorecen a las diferentes capacitaciones realizadas con el fin de generar desarrollo en conjunto con mayor eficacia dentro de la municipalidad de Latacunga al capacitar a los jefes y directivos.

#### **5.1.7 Estrategias de capacitación.**

#### **Tabla 7.**

*Capacitación de habilidades técnicas.*

<b>N°</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medición</b>	<b>Insumos</b>
-----------	--------------------	----------------------------	--------------------	-----------------	----------------

1	<p>Proveer con información sobre las habilidades técnicas los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Latacunga</p> <p>Establecer métodos de enseñanza en la capacitación.</p>	Corto plazo	Dirección de Talento Humano de la municipalidad.	Fomento de conocimiento la habilidad mencionada.	Equipos y materiales de oficina, folletos e informativos.
---	--	-------------	--	--	---

**Nota.** Se establecen estrategias para la capacitación de las habilidades técnicas.

**Tabla 8.**

*Capacitación de habilidades humanas*

<b>N°</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medición</b>	<b>Insumos</b>
2	<p>Proponer prácticas sobre las habilidades humanísticas a los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Latacunga</p> <p>Establecer métodos de enseñanza en la capacitación</p> <p>Aprendizaje dinámico.</p>	Corto plazo	Dirección de Talento Humano de la municipalidad	Fomento de conocimiento la habilidad mencionada.	Equipos y materiales de oficina, folletos e informativos.

**Nota.** Se establecen estrategias para la capacitación de las habilidades humanísticas.

**Tabla 9.**

*Capacitación de habilidades conceptuales.*

N°	Estrategias	Tiempo de ejecución	Responsable	Medición	Insumos
3	<p>Compartir prácticas sobre las habilidades conceptuales a los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Latacunga.</p> <p>Establecer métodos de enseñanza en la capacitación.</p> <p>Aprendizaje dinámico.</p>	Corto plazo	Dirección de Talento Humano de la municipalidad	Fomento de conocimiento la habilidad mencionada	Equipos y materiales de oficina, folletos e informativos

**Nota.** Se establecen estrategias para la capacitación de las habilidades conceptuales.

### 5.1.8 Capacitación a las habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales están más relacionadas a los miembros de Alta dirección, en este caso a los personales de concejo, alcaldía, participación ciudadana y los directores de las distintas unidades. Los cuales realizan procesos relacionados a la toma de decisiones, determinación de políticas internas, planteamiento de metas y objetivos de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.

### 5.1.8.1 *Objetivo*

Capacitar al personal de la alta dirección del GAD Municipal en base a un método de aprendizaje dinámico donde conocerán acerca de las distintas habilidades para la toma de decisiones y definición del tiempo.

### 5.1.8.2 *Duración*

La duración de la capacitación será de 10 horas, los cuales estarán distribuidos por las temáticas principales, los cuales son: la toma de decisiones y definición del tiempo, donde la toma de decisiones tendrá una duración de 8 horas mientras que la definición del tiempo tendrá una duración de 2 horas.

### 5.1.8.3 *Descripción*

Las habilidades conceptuales son fundamentales para los altos directivos de una organización, por lo general, su labor consiste mayormente en la toma de decisiones que favorezca al desarrollo productivo y competitivo de la organización, por lo cual, conocer de estas habilidades tendrá un impacto positivo en la entidad.

#### **Tabla 10.**

*Cronograma de actividades de capacitación para las habilidades conceptuales*

<b>Planificación:</b> Primer mes		
1. Establecer capacitadores y temáticas		
2. Establecer horarios adecuados para los participantes.		
<b>Ejecución:</b> Segundo mes		
<b>Tema de capacitación</b>	<b>Duración</b>	<b>Semana</b>
<b>Principal:</b> Toma de decisiones y el manejo efectivo del tiempo		
<b>Secundarios</b>		

<b>1. Toma de decisiones</b>	8 h	1, 2, 3 y 4 del segundo mes
1.2. Definición		
1.3. Barreras para la toma de decisión.		
1.4. Cualidades personales para la toma de decisiones.		
1.5. Toma de decisiones grupal		
1.6. Clases de decisiones		
<b>2. Administración del tiempo</b>	2 h	1 del tercer mes
2.1. Administración del tiempo		
2.2. ¿Cómo desarrollar una mentalidad de planeación?		

**Nota:** Temática y horario para las capacitaciones de los altos directivos del GAD Municipal.

**Tabla 11.**

*Presupuesto Habilidades Conceptuales*

<b>Habilidades Conceptuales</b>				
<b>Tema:</b>	Toma de decisiones y el manejo efectivo del tiempo			
<b>Responsable:</b>	Departamento de Talento Humano del GAD Municipal			
<b>Facilitador:</b>	Organizadores			
<b>Nº de integrante:</b>	14			
<b>Lugar:</b>	Salón de la ciudad			
Requisitos				
<b>Semana</b>	<b>Materiales de Capacitación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unidad</b>	<b>Total</b>
<b>1 del segundo mes</b>	Carpetas	1	0,70	9,80
	Esferos	2 (azul y rojo)	0,45	12,6
	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	14
	Hojas	4 por sesión	0,10	5,6

	Capacitador	1	12	168
<b>2 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	14
	Hojas	4 por sesión	0,10	5,6
	Capacitador	1	12	168
<b>3 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	14
	Hojas	4 por sesión	0,10	5,6
	Capacitador	1	12	168
<b>4 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	14
	Hojas	4 por sesión	0,10	5,6
	Capacitador	1	12	168
<b>1 del tercer mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	14
	Hojas	4 por sesión	0,10	5,6
	Capacitador	1	12	168
<b>Total:</b>				<b>\$ 960,4</b>

**Nota:** Presupuesto para las capacitaciones de la alta directiva del GAD Municipal

### **5.1.9 Capacitación a las habilidades humanas**

Las habilidades humanas están estrechamente relacionadas al nivel intermedio, en este caso a los jefes departamentales del GAD Municipal. Los personales de estas unidades se enfocan en brindar los recursos necesarios para que las operaciones que realiza una entidad sean eficientes y eficaces, y por lo general manejan grandes cantidades de recursos humanos.

#### **5.1.9.1 Objetivo**

Capacitar al personal que conforman los jefes departamentales del GAD Municipal en base a método de aprendizaje dinámico en el cual conocerán las distintas habilidades humanas.

### 5.1.9.2 Duración

El programa de capacitación tendrá una duración de 12 horas, el cual estará conformada por 1 tema general y 6 específicos los cuales son: Como potenciar el capital humano, como tema principal y como temas específicos la comunicación, motivación, liderazgo, ¿Qué es el coaching?, Trabajo en equipo, y finalmente tenemos a la negociación y manejo de conflicto.

### 5.1.9.3 Descripción

El recurso humano, actualmente, es considerado como uno de los recursos más importantes de una organización, ya que gracias a esta las entidades pueden ser más productivas y competitivas en el mercado, por tal razón, es fundamental conocer acerca de las habilidades humanas y saber cómo potenciar las mismas.

**Tabla 12.**

*Cronograma de actividades para la capacitación de las habilidades humanas*

<b>Planificación:</b> Primer mes		
1. Establecer capacitadores y temáticas		
2. Establecer horarios adecuados para los participantes.		
<b>Ejecución:</b> Segundo mes		
<b>Tema de capacitación</b>	<b>Duración</b>	<b>Semana</b>
<b>Principal:</b> Como potenciar el capital humano		
<b>Secundarios</b>		
1. <b>La comunicación</b>	2 h	1 del segundo mes
1.2. Tipos		
1.3. Técnicas de comunicación eficaz		
1.4. Comunicación en la empresa		

<b>2. La motivación</b>	2 h	2 del segundo mes
2.1. Ciclo motivacional		
2.2. importancia del jefe departamental o gerente en la motivación		
<b>3. El liderazgo</b>	2h	3 del segundo mes
3.1. Tipologías del liderazgo		
3.2. Liderazgo en el trabajo		
3.3. Eficacia en el liderazgo		
3.4. Papel del líder		
<b>4. ¿Qué es el coaching?</b>	2h	4 del segundo mes
4.1. Principios del coaching		
4.2. Beneficios		
4.3. Características		
4.4. Las ventajas		
<b>5. Trabajo en equipo</b>	2h	1 del tercer mes
5.1. Qué es el trabajo en equipo		
5.2. El trabajo en equipo en base a las 5 C		
5.3. Formación de equipos de trabajo		
<b>6. La negociación y el manejo de conflictos.</b>	2h	2 del tercer mes
6.1. Definición de negociación		
6.2. Manejo de conflictos		

**Nota:** Temática y horario para las capacitaciones de los jefes departamentales del GAD Municipal.

### Tabla 13.

#### *Presupuesto Habilidades Humanas*

<b>Habilidades Humanas</b>	
<b>Tema:</b>	Como potenciar el capital humano
<b>Responsable:</b>	Departamento de Talento Humano del GAD Municipal
<b>Facilitador:</b>	Organizadores
<b>Nº de integrante:</b>	64
<b>Lugar:</b>	Salón de la ciudad
Requisitos	

Semana	Materiales de Capacitación	Cantidad	Precio unidad	Total
<b>1 del segundo mes</b>	Carpetas	1	0,70	44,8
	Esferos	2 (azul y rojo)	0,45	57,6
	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	64
	Hojas	4 por sesión	0,10	12,8
	Capacitador	1	12	768
<b>2 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	64
	Hojas	4 por sesión	0,10	12,8
	Capacitador	1	12	768
<b>3 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	64
	Hojas	4 por sesión	0,10	12,8
	Capacitador	1	12	768
<b>4 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	64
	Hojas	4 por sesión	0,10	12,8
	Capacitador	1	12	768
<b>1 del tercer mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	64
	Hojas	4 por sesión	0,10	12,8
	Capacitador	1	12	768
<b>2 del tercer mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	64
	Hojas	4 por sesión	0,10	12,8
	Capacitador	1	12	768
Total:				<b>\$ 5.171,20</b>

**Nota:** Presupuesto para las capacitaciones del nivel medio (jefes departamentales) del GAD Municipal.

## **5.2 Capacitación a las habilidades técnicas**

Las habilidades técnicas están relacionadas al personal del nivel operativo, en este caso a los miembros involucrados en el nivel operativo del GAD, supervisores de las distintas áreas o unidades. Por lo general, las personas involucradas en este proceso realizan actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, estrategias y las políticas de la entidad.

### **5.2.1.1 Objetivo**

Capacitar a los supervisores de las distintas unidades del GAD Municipal en base a un método de aprendizaje dinámico acerca de las habilidades técnicas.

### **5.2.1.2 Duración**

La duración del programa de capacitación es de 10 horas, el cual estará conformado por las siguientes temáticas principales: Funciones del supervisor, habilidades, el supervisor como líder, comunicación efectiva, delegación de tareas, reconocimientos y motivación, acciones disciplinarias, y finalmente el manejo de conflictos.

### **5.2.1.3 Descripción**

Las habilidades técnicas requieren de conocimientos en tareas específicas, técnicas o herramientas propias de su área o unidad, razón por la cual, estas habilidades son necesarias de comprender para mantener un buen desempeño laboral de los subordinados.

## **Tabla 14.**

*Cronograma de actividades para la capacitación de las habilidades técnicas*

---

**Planificación:** Primer mes

---

1. Establecer capacitadores y temáticas		
2. Establecer horarios adecuados para los participantes.		
<b>Ejecución:</b> Segundo mes		
<b>Tema de capacitación</b>	<b>Duración</b>	<b>Semana</b>
<b>Principal:</b> Potenciar las habilidades del supervisor		
<b>Secundarios</b>		
<b>1. Funciones del supervisor</b>	1 h	1 del segundo mes
<b>1. Habilidades del supervisor</b>	2 h	2 del segundo mes
1.1. Características del supervisor		
1.2. Habilidades		
<b>2. El supervisor como líder</b>	2h	3 del segundo mes
2.1. Diferencia entre líder y jefe		
2.2. Autoridad		
2.3. Liderazgo situacional		
2.4. Clima laboral		
2.5. Liderazgo en función al área y relaciones		
<b>3. Comunicación efectiva</b>	2h	4 del segundo mes
3.1. Importancia de la comunicación efectiva		
3.2. La persona asertiva		
3.3. Técnicas asertivas		
<b>4. Delegación de tareas</b>	2h	1 del tercer mes
4.1. Importancia de reconocer el trabajo		
4.2. Cuando hacer el reconocimiento		
4.3. Reconocimiento formal e informal		
<b>5. Acciones disciplinarias</b>	2h	2 del tercer mes
5.1. Técnicas de retroalimentación por actitud o desempeño		
5.2. Medidas disciplinarias y tipos de medidas disciplinarias		
<b>6. Manejo de conflictos</b>	2h	3 del tercer mes
6.1. Consideraciones		
6.2. Errores en el manejo de conflicto		
6.3. Solución creativa		

**Nota:** La matriz presenta las distintas temáticas y horas para la capacitación que recibirán los supervisores de las distintas áreas o unidades del GAD Municipal.

**Tabla 15.**

*Presupuesto Habilidades Técnicas*

<b>Habilidades Técnicas</b>				
<b>Tema:</b>	Potenciar las habilidades del supervisor			
<b>Responsable:</b>	Departamento de Talento Humano del GAD Municipal			
<b>Facilitador:</b>	Organizadores			
<b>Nº de integrante:</b>	7			
<b>Lugar:</b>	Salón de la ciudad			
<b>Requisitos</b>				
<b>Semana</b>	<b>Materiales de Capacitación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unidad</b>	<b>Total</b>
<b>1 del segundo mes</b>	Carpetas	1	0,70	4,9
	Esferos	2 (azul y rojo)	0,45	6,3
	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	7
	Hojas	4 por sesión	0,10	2,8
	Capacitador	1	12	84
<b>2 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	7
	Hojas	4 por sesión	0,10	2,8
	Capacitador	1	12	84
<b>3 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	7
	Hojas	4 por sesión	0,10	2,8
	Capacitador	1	12	84
<b>4 del segundo mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	7
	Hojas	4 por sesión	0,10	2,8

	Capacitador	1	12	84
<b>1 del tercer mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	7
	Hojas	4 por sesión	0,10	2,8
	Capacitador	1	12	84
<b>2 del tercer mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	7
	Hojas	4 por sesión	0,10	2,8
	Capacitador	1	12	84
<b>3 del tercer mes</b>	Impresiones y folletos	2 por sesión	0,50	7
	Hojas	4 por sesión	0,10	2,8
	Capacitador	1	12	84
<b>Total:</b>				<b>\$ 667,8</b>

**Nota:** Presupuesto para las capacitaciones del nivel operativo (supervisores) del GAD Municipal.

### Tabla 16.

*Presupuesto total para el plan de acción*

Habilidades Gerenciales	Directivos	Presupuesto	Total
Habilidades conceptuales	Alta dirección (directores)	\$ 960,4	
Habilidades Humanas	Nivel medio (jefes departamentales)	\$ 5.171, 20	<b>\$ 6,799,4</b>
Habilidades Técnicas	Nivel operativo (supervisores)	\$ 667,8	

**Nota.** El presupuesto total para implementar el plan de acción es de 6.799,4.

### 5.3 Resultados esperados

Mejorar y fortalecer continuamente las habilidades gerenciales que presentan actualmente los directores, jefes departamentales y supervisores del GAD Municipal mediante

el programa de capacitación planteado y esperar que la organización sea más productiva y competitiva dentro de la provincia.

Fomentar una cultura de aprendizaje dinámico y de una mejora continua tomando como el factor principal los recursos humanos que posee la entidad pública GAD Municipal del Cantón Latacunga.

Contribuir el fortalecimiento de las habilidades humanas, ya que estas fueron establecidas como las habilidades gerenciales con mayor relevancia presentando un alto valor en la matriz de estadísticas descriptivas realidad en el software estadístico SPSS, mientras que con las demás habilidades (conceptuales y técnicas) se espera mejorar ya que presentaron valores bajos en comparación a las habilidades humanas. Con estas mejoras en las habilidades gerenciales se espera que los directivos, jefes departamentales y superiores del GAD Municipal Latacunga sean más productivos y que logren afrontar situaciones adversas que suelen presentarse en las organizaciones, ya sea interna o externa.

## **6 CONCLUSIONES.**

Las habilidades gerenciales se han convertido en pilares fundamentales para el desarrollo competitivo y productivo de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Por lo general, las entidades privadas siempre buscan ser más competitivas y productivas en el mercado, por esta razón suelen tener personal de las Altas directivas, nivel medio y los de niveles operativos más capacitados y aptos para desarrollar sus funciones. Por otro lado, las entidades públicas han marginado estos factores y no la han considerado como una estrategia para mejorar las condiciones actuales, esto sucede debido a que los ingresos de estas entidades son aportados por la ciudadanía y por esta razón mejorar la competitividad y productividad es poco significativa para la organización. Esto afecta directamente a los ciudadanos que necesitan de sus servicios para lograr sus objetivos individuales. Las entidades

públicas deben considerar estos factores para lograr mayor satisfacción en los clientes, porque los ciudadanos están en su derecho de recibir y estas entidades están en su obligación de brindar mejores servicios.

Por otro lado, los resultados de esta investigación presentaron que el constructo planteado de mayor relevancia fue la Intrategia que se encuentra relacionada o con las habilidades Humanas, seguida por el constructo de Eficacia Personal, el cual se encuentra relacionada a las habilidades técnicas y finalmente el constructo que obtuvo el menor puntaje fue la Estrategia, el cual se encuentra relacionado con las habilidades conceptuales, Por tal razón se creó un plan de mejora con la intención de fortalecer las habilidades humanas y mejorar tanto las habilidades técnicas como las habilidades conceptuales.

Los resultados obtenidos en análisis factorial confirmatorio CFA, demuestra que el modelo plateado, con la variable Habilidades Gerenciales y conformada por las dimensiones o constructos de Intrategia, Estrategia y Eficacia Personal, es válida y coherente, presentado valores de 0,781 en la prueba KMO y un valor de 0,00 en la prueba de esfericidad de Bartlett, lo que demuestra una correlación entre las dimensiones o constructos planteados.

Las correlaciones de los constructos fueron mayores entre la Intrategia y Eficacia Personal, el cual arrojó un valor de 0,92, mientras que la correlación entre los demás constructos osciló entre 0,78 y 0,81, los cuales son valores significativos.

Finalmente, cabe destacar que las habilidades gerenciales son necesarias en todos los sectores, tanto públicos, privados y mixtos. Las entidades, para ser productivas y competitivas, necesitan de directivos comprometidos y hábiles, que logren tomar decisiones favorables para la organización y que encaminan a los demás miembros de la organización con una visión clara y sobre todo motivados a cumplir metas y objetivos.

## **7 RECOMENDACIONES**

Como se ha podido observar en el proyecto de investigación, las habilidades gerenciales tienen gran influencia en los resultados que una organización planea obtener por lo que se recomienda emplear cada una de ellas.

Se sugiere una implementación de lugares de información en donde se pueda conocer de mejor forma los logros que se va constituyendo con el paso del tiempo dentro del Municipio, consiguiendo así que quienes sean parte de la municipalidad de Latacunga se sientan partícipes de ellos.

Establecer un sistema de retro aprendizaje y evaluación de la efectividad de la propuesta para asegurar su éxito. Además, es de importancia informar de manera clara los beneficios de la propuesta al personal y alinearse con los objetivos estratégicos del GAD Municipal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Análisis Factorial. El Procedimiento del Análisis Factorial.* (s.f.). Recuperado el 7 de August de 2023, de Análisis factorial:  
<http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/GuiaSPSS/20factor.pdf>
- Aráuz, A. F. (2015). APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO A UN MODELO DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO EN LECTURA1. *Ciencias Económicas*, 33(2), 39-66. Obtenido de file:///C:/Users/UsuariO/Downloads/22216-Texto%20del%20art%C3%ADculo-58156-1-10-20160311.pdf
- Artieda, Guarnizo, Caiza, & Vayas. (20 de Octubre de 2021). LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA.
- Ávila, M. M. (2007). Confirmatory factor analysis: a knowledge management model in the public university. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo RIDE*, 2(23), 1-103. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v12n23/2007-7467-ride-12-23-e059.pdf>
- Caiza, E. P. (Marzo de 2018). *Habilidades*. Recuperado el 1 de August de 2023, de FamiliAvance:  
<https://familiavance.com/habilidades/>
- Edith, S. R. (31 de Enero de 2021). Management skills in the organizational development of IT service companies, San Isidro. *Digital Publisher*, 6(2), 148-163. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/472/634](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/472/634)
- García, Cardona, & Chinchilla. (2013). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School. Occasional Paper*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-01-04.pdf>
- Gómez, M. (2010). Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1968/>
- Guarnizo, Caiza, & Vayas. (31 de 10 de 2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372021000200149](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372021000200149)
- Leyva, A. B., Espejel, J. E., & Cavazos, J. (Marzo de 2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271530001.pdf>
- Leyva, A., Espejel, J., & Arroyo, J. (7 de April de 2020). *Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) | Innovar*. Recuperado el 7 de August de 2023, de Revistas Unal:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/85192>
- Leyva, A., Espejel, J., & Cavazos, J. (17 de January de 2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. Recuperado el 7 de August de 2023, de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271530001.pdf>

- Martínez, M. (23 de Julio de 2021). *Análisis factorial confirmatorio: un modelo de gestión del conocimiento en la universidad pública*. Recuperado el 7 de August de 2023, de Wiktionary: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v12n23/2007-7467-ride-12-23-e059.pdf>
- Mavro, I. (10 de 09 de 2015). Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija*(19). Obtenido de <https://www.nebrija.com/revista-linguistica/analisis-factorial-exploratorio.html#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20Factorial%20Exploratorio%20>
- Mintzberg, Quinn, & Voyer. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (1a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Retrieved. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC>
- Niebles, L., Torres, K., & Montenegro, A. (Noviembre de 2020). *HABILIDADES GERENCIALES COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS MIPYMES*. Recuperado el 7 de August de 2023, de Repositorio Uniatlántico: <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin,+HABILIDADES+GERENCIALES+COMO+HERRAMIENTA+EN+MIPYMES.pdf?sequence=1>
- Pérez, L. (2017). *EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES INNOVADORAS Y GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS PRIORIZADOS EN LA RUTA COMPETITIVA DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE*. Recuperado el 7 de August de 2023, de EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES INNOVADORAS Y GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS PRIORIZADOS E: <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8737/23178762.pdf?sequence=1>
- Pérez, L. F. (11 de Febrero de 2014). *EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES INNOVADORAS Y GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS PRIORIZADOS EN LA RUTA COMPETITIVA DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE*. Colombia. Recuperado el 01 de Julio de 2023, de <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8737/23178762.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, Tello, García, & Méndez. (junio de 2015). Análisis factorial confirmatorio. Recomendaciones sobre mínimos cuadrados no ponderados en función del error Tipo I de Ji-Cuadrado y RMSEA. *Scielo*, 12(1). Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-908X2015000100008](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-908X2015000100008)
- Ramos, C. (19 de Septiembre de 2020). The scope of an investigation. *Ciencia Americana*, 9(3). Obtenido de <https://cienciaamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336>
- Rodríguez, Almanza, & Vidal. (2017). *EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES INNOVADORAS Y GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS PRIORIZADOS EN LA RUTA COMPETITIVA DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE*.
- Ruiz, M. A., & Pardo, A. (7 de Febrero de 2021). Análisis Factorial. Recuperado el 07 de Julio de 2023, de <https://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/GuiaSPSS/20factor.pdf>
- Silva-Rubio, E. (31 de January de 2021). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020 Management ski*. Recuperado el 7 de August de 2023, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897410.pdf>

Sulmont, D. (18 de May de 2019). *Componentes Principales y Análisis Factorial*. Recuperado el 2 de August de 2023, de Amazon AWS: [https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/741588\\_0c319d48a9544e78b454770adc96bcdf.html](https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/741588_0c319d48a9544e78b454770adc96bcdf.html)

Sumanth. (2004). *Ingeniería y Administración de la Productividad*.

Universidad de Pamplona (UP). (07 de Agosto de 2012). *Habilidades Gerenciales*. Obtenido de [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf)

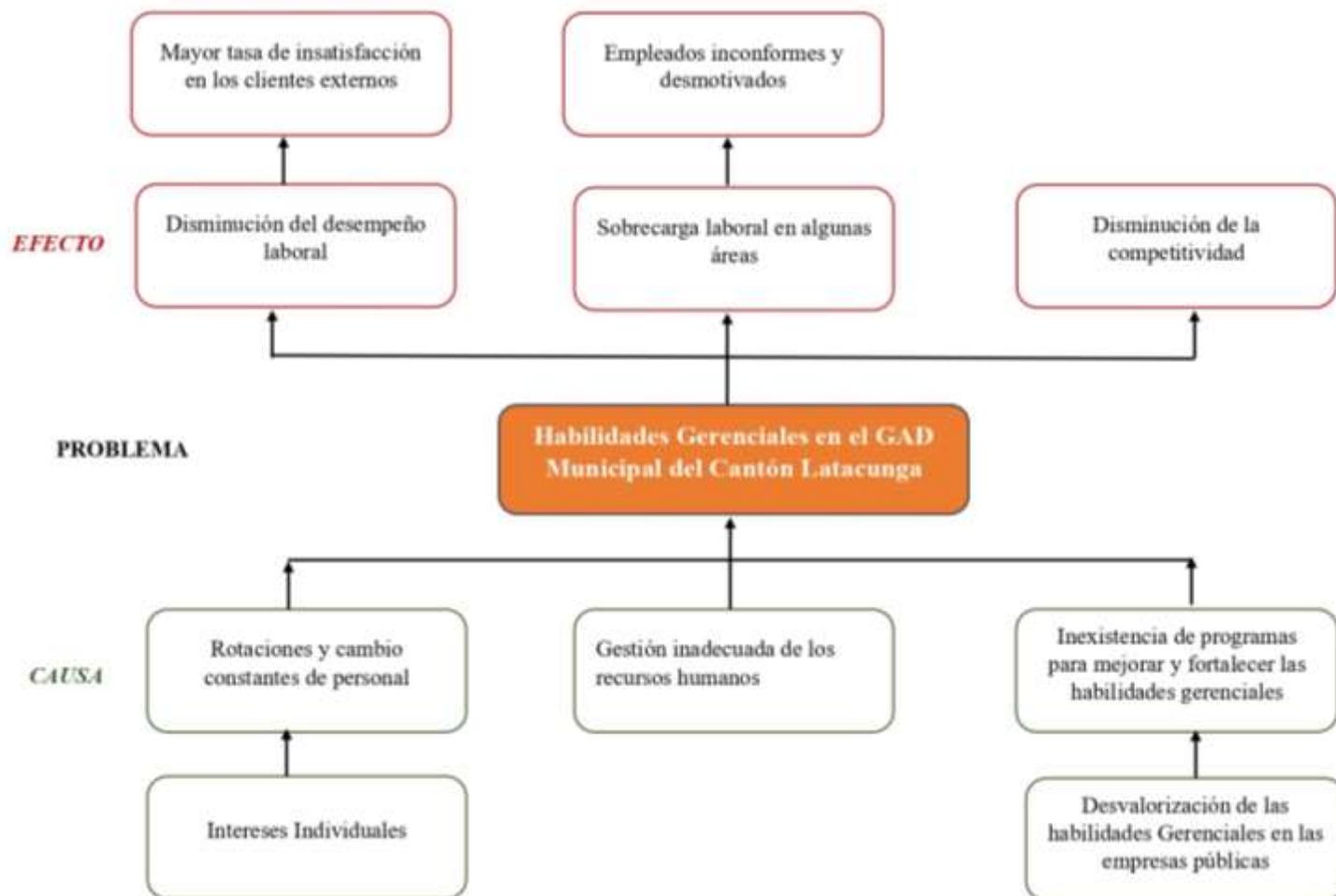
Valdez, A., Medina, M., & Metadatos, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Recuperado el 7 de August de 2023, de Wiktionary: <http://hdl.handle.net/11354/1650>

Vera-Sacón, M., & Vegas-Meléndez, H. (11 de October de 2021). *Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras*. Recuperado el 7 de August de 2023, de Dialnet: [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/download/800/852](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/800/852)

## 8 ANEXOS

### Anexo 1.

Árbol de problemas.



## Anexo 2.

### Solicitud de consentimiento para levantamiento de información en la institución



UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE  
COTOPAXI



VINCULACIÓN  
CON LA SOCIEDAD

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Fecha: Latacunga, 27 de junio del 2023

Estimado/a

ING: Freddy Cano Cruz

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL LATACUNGA

Presente.

Yo, **STEVEN LENIN ZAGAL GARCÉS**, con cédula de ciudadanía N. **050300561-3**, y **PILAGUANO AYALA BYRON ESTEBAN**, con cédula de ciudadanía N. **050368353-4**, en calidad de estudiantes del Octavo Ciclo, paralelo "A" de la Carrera de Licenciatura de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI nos dirigimos a usted para solicitarle nos brinde las facilidades para realizar el levantamiento de información de nuestra tesis con el TEMA: **Habilidades gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga**.

Con la seguridad que nuestro pedido tendrá favorable respuesta desde ya anticipamos nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Steven Lenin Zagal Garcés

Estudiante

C.I. 050300561-3

Telf. 0999791304

Pilaguano Ayala Byron Esteban

Estudiante

C.I. 050368353-4

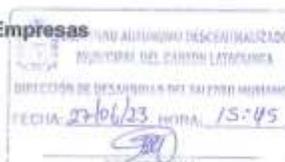
Telf. 0992979466

Ing. Roberto Arias

Director de la Carrera de Administración de Empresas

C.I. 05032345

Telf. 0995493415



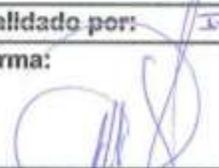
Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe, Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

## Anexo 3.

## Validación del instrumento

Formulario para validación de instrumento											
ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del participante		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	✓		✓			✓	✓		✓		LENGUAJA
2	✓		✓			✓	✓		✓		"
3	✓		✓			✓	✓		✓		"
4	✓		✓			✓	✓		✓		"
5	✓		✓			✓	✓		✓		"
6	✓		✓			✓	✓		✓		"
7	✓		✓			✓	✓		✓		"
8	✓		✓			✓	✓		✓		"
9	✓		✓			✓	✓		✓		"
10	✓		✓			✓	✓		✓		"
11	✓		✓			✓	✓		✓		"
12	✓		✓			✓	✓		✓		"
13	✓		✓			✓	✓		✓		"
14	✓		✓			✓	✓		✓		"
15	✓		✓			✓	✓		✓		"
16	✓		✓			✓	✓		✓		"
<b>ASPECTOS GENERALES</b>									Sí	No	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.									✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.									✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.									✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.									✓		
Están los ítems libres de errores ortográficos.									✓		
<b>VALIDEZ</b>											
<b>APLICABLE</b>						<b>NO APLICABLE</b>					
<b>APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES</b>											
Validado por: <u>DR. ANGEL ESQUIVEL</u> C.I.: <u>0702227254</u> Fecha: <u>9 Junio 2023</u>											
Firma:			Teléfono:			e-mail:					
			0943502758			angel.esquivel@utc.edu.ve					
Nota. Modificado de Formato de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (2007).											

Formulario para validación de instrumento												
ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del participante		Mide lo que pretende			
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1	/		/			/	/		/		Ninguna	
2	/		/			/	/		/		"	
3	/		/			/	/		/		"	
4	/		/			/	/		/		"	
5	/		/			/	/		/		"	
6	/		/			/	/		/		"	
7	/		/			/	/		/		"	
8	/		/			/	/		/		"	
9	/		/			/	/		/		"	
10	/		/			/	/		/		"	
11	/		/			/	/		/		"	
12	/		/			/	/		/		"	
13	/		/			/	/		/		"	
14	/		/			/	/		/		"	
15	/		/			/	/		/		"	
16	/		/			/	/		/		"	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>										Sí	No	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.										/		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.										/		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.										/		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.										/		
Están los ítems libres de errores ortográficos.										/		
<b>VALIDEZ</b>												
<b>APLICABLE</b>						<b>NO APLICABLE</b>						
<b>APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES</b>												
Validado por: <u>Iny. Eduardo Toz</u> C.I.: <u>050177714</u> Fecha: <u>08-06-23</u>												
Firma:  Teléfono: <u>0974547869</u> e-mail: <u>wilson.toz721@otc.edu.ve</u>												
Nota: Modificado de Formato de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (2007).												

**Anexo 4.***Cuestionario habilidades gerenciales*

## Cuestionario Habilidades Gerenciales GAD Municipales.

Estimado/a colaborador:

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar datos para la investigación **"Habilidad Gerenciales de los directivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo "** el mismo que se estructura en dos partes, la primera...

Los datos que usted aporte tienen el carácter de confidencialidad y serán utilizado únicamente en fines académicos, para el desarrollo del proyecto de investigación, previo a la obtención del Título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Al responder este cuestionario, manifestará su consentimiento de participar como informante para la investigación en curso.

*Gracias por su cooperación.*

[Cambiar de cuenta](#)



\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo electrónico \*

Registrar.....como el correo que se incluirá al enviar mi respuesta

**1.- Género \***

Femenino

Masculino

Prefiero no decirlo

Otro...



1/7

**2.- Edad. \***

- Entre 20-29 años
- Entre 30-39 años
- Entre 40-49 años
- Entre 50-59 años
- 60 o más años

**3.- Estado Civil \***

- Soltero(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viudo(a)
- Unión libre o unión de hecho

**4.- Provincia de origen \***

Elige

**5.- Etnia. ¿Cómo se describe usted? \***

- Afroecuatoriano
- Blanco
- Mestizo
- Moutubio
- Indígena
- Otra...

**6.- Estudios \***

- Educación Primaria
- Educación Secundaria
- Educación Técnica/Instituto
- Educación Superior/Pregrado
- Educación Superior/Posgrado
- Doctorado

**7.- Experiencia laboral en su área de trabajo \***

- Menos de 1 año
- 2 a 4 años
- 6 a 10 años
- 10 a 15 años
- Más de 15 años

**8.- Tiempo de servicio en su institución \***

- Menos de 1 año
- 2 a 4 años
- 6 a 10 años
- 10 a 15 años
- Más de 15 años

**9.- Área o unidad a la que pertenece en su institución \***

Elige

**10.- Cargo que representa en su institución \***

Elige



## Cuestionario Habilidades Gerenciales GAD Municipales.

[Cambiar de cuenta](#)



Tu correo se registrará cuando envíes este formulario

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Parte 2. Cuestionario Habilidades Gerenciales - Estrategias

**Instrucciones:** Lea cada una de las siguientes afirmaciones e indique el grado de acuerdo o en desacuerdo.

Este cuestionario tiene como finalidad identificar la dimensión o constructo planteado de mayor relevancia presente en las Habilidades Gerenciales de sus colaboradores. Los constructos planteados son: Estrategia, Intrategia y Eficiencia Personal.

#### Escala Likert.

1= Totalmente en Desacuerdo, 2= No estoy de acuerdo, 3= Neutro, 4= De Acuerdo, 5= Totalmente de Acuerdo.

E\_NO\_1 Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional. \*

1    2    3    4    5

Totalmente en Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

E\_NO\_2 Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente. \*

1    2    3    4    5

Totalmente en Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

Progress indicator: 5 empty circles.

E\_NO\_4 Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo      Totalmente de Acuerdo

[Atrás](#) [Siguiete](#) [Borrar formulario](#)

Este formulario se creó en PORTAL TECNOLÓGICO. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios



## Cuestionario Habilidades Gerenciales GAD Municipales.

[Cambiar de cuenta](#)



Tu correo se registrará cuando envíes este formulario

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Parte 3. Cuestionario Habilidades Gerenciales - Intrategias

**Instrucciones:** Lea cada una de las siguientes afirmaciones e indique el grado de acuerdo o en desacuerdo.

Este cuestionario tiene como finalidad identificar la dimensión o constructo planteado de mayor relevancia presente en las Habilidades Gerenciales de sus colaboradores. Los constructos planteados son: Estrategia, Intrategia y Eficiencia Personal.

#### Escala Likert.

1= Totalmente en Desacuerdo. 2= No estoy de acuerdo, 3= Neutro, 4= De Acuerdo, 5= Totalmente de Acuerdo.

I\_NO\_1 Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones. \*

1   2   3   4   5

Totalmente en Desacuerdo                  Totalmente en Acuerdo

I\_NO\_2 Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento. \*

1   2   3   4   5

Totalmente en Desacuerdo                  Totalmente en Acuerdo



I\_NO\_4 Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo



Totalmente en Acuerdo

I\_NO\_5 Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo



Totalmente en Acuerdo

I\_NO\_6 Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo



Totalmente en Acuerdo

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Este formulario se creó en PORTAL TECNOLÓGICO. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formulario



## Cuestionario Habilidades Gerenciales GAD Municipales.

[Cambiar de cuenta](#)



Tu correo se registrará cuando envíes este formulario

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Parte 4. Cuestionario Habilidades Gerenciales - Eficiencia Personal

**Instrucciones:** Lea cada una de las siguientes afirmaciones e indique el grado de acuerdo o en desacuerdo.

Este cuestionario tiene como finalidad identificar la dimensión o constructo planteado de mayor relevancia presente en las Habilidades Gerenciales de sus colaboradores. Los constructos planteados son: Estrategia, Intrategia y Eficiencia Personal.

#### Escala Likert.

1= Totalmente en Desacuerdo, 2= No estoy de acuerdo, 3= Neutro, 4= De Acuerdo, 5= Totalmente de Acuerdo.

EP\_NO\_1 Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación. \*

1    2    3    4    5

Totalmente en Desacuerdo

Totalmente en Acuerdo

EP\_NO\_2 Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia. \*

1    2    3    4    5

Totalmente en Desacuerdo

Totalmente en Acuerdo



EP\_NO\_4 Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo      Totalmente en Acuerdo

EP\_NO\_5 Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo      Totalmente en Acuerdo

EP\_NO\_6 Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo      Totalmente en Acuerdo

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

Este formulario se creó en PORTAL TECNOLÓGICO. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formulario