



RES
Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXIX, No. 4 OCTUBRE-DICIEMBRE 2023

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Adaptación y Validación del instrumento de Habilidades Gerenciales desde la perspectiva de los subordinados

Guerrero Bejarano, María Auxiliadora*
Manosalvas Vaca, Carlos Anibal**
Maino Isaias, Aldo Alfredo***
Silva Siu, Daniel Ricardo****

Resumen

Las habilidades gerenciales han sido medidas a través de los años en distintos estudios y contextos, generalmente desde la perspectiva del gerente, es decir con instrumentos de autoevaluación; en este trabajo se adapta el instrumento para que los subordinados puedan evaluar estas habilidades en sus jefes. Es uno de los conceptos de mayor relevancia en los últimos años puesto que permite la generación de ventajas competitivas para una organización. En este estudio se realizó un análisis de confiabilidad y validez a través de un análisis factorial confirmatorio del instrumento adaptado tipo cuestionario, generado para un contexto de economías emergentes propuesto por Carhuancho et al. (2019). Se encuestó a 482 trabajadores de empresas ecuatorianas de servicio. Los resultados evidenciaron que el modelo original, no cumple con los criterios de validez convergente y discriminante, así como de confiabilidad, para la variable latente equilibrio emocional. Al realizar un análisis más exhaustivo de los ítems que medían esta variable, fue posible identificar similitudes con el constructo de Empatía. Se concluye que finalmente, el nuevo instrumento cumple con los criterios de confiabilidad, validez convergente y divergente, mostrando un buen ajuste con los datos.

Palabras clave: Habilidades gerenciales; empleados; desempeño organizacional; validación de instrumento; confiabilidad.

* Doctora en Administración. Máster en Administración y Dirección de Empresas. Ingeniera en Negocios Internacionales. Profesora Investigadora en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: mguerrero@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1412-5870>

** Doctor en Administración. Magister en Gestión Empresarial. Ingeniero en Electrónica y Computación. Vicerrector Administrativo en la Universidad Estatal Amazónica, Puyo, Ecuador. Profesor de Posgrado en la Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador. E-mail: cmansalvas@uea.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-069X>

*** Doctor en Educación. Maestría en Administración. Master of Business Administration. Canciller del Tecnológico Universitario Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador. E-mail: amaino@tes.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8759-6462>

**** Doctor en Administración Pública y Gobernabilidad. Máster en Inteligencia de Negocios. Master en Tecnologías de la Información. Profesor Investigador en la Universidad César Vallejo, Callao, Perú. E-mail: dsilvas@ucv.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1783-6261>

Adaptation and Validation of the Management Skills instrument from the perspective of subordinates

Abstract

Management skills have been measured over the years in different studies and contexts, generally from the manager's perspective, that is, with self-assessment instruments; In this work, the instrument is adapted so that subordinates can evaluate these skills in their bosses. It is one of the most relevant concepts in recent years since it allows the generation of competitive advantages for an organization. In this study, a reliability and validity analysis was carried out through a confirmatory factor analysis of the adapted questionnaire-type instrument, generated for a context of emerging economies proposed by Carhuancho et al. (2019). 482 workers from Ecuadorian service companies were surveyed. The results showed that the original model does not meet the criteria of convergent and discriminant validity, as well as reliability, for the latent variable emotional balance. By performing a more exhaustive analysis of the items that measured this variable, it was possible to identify similarities with the Empathy construct. It is concluded that finally, the new instrument meets the criteria of reliability, convergent and divergent validity, showing a good fit with the data.

Keywords: Management skills; employees; organizational performance; instrument validation; reliability.

Introducción

Las empresas han ido evolucionando a partir de los impactos que la globalización ha generado en la manera que se hacen las cosas, lo que incluye, la forma en la que las organizaciones son gestionadas buscando mantenerse en el mercado, adaptándose a los cambios mencionados. La pandemia ocasionada por el Covid-19, paralizó al mundo, de muchas formas, lo que generó el retroceso de la economía mundial, junto con la crisis sanitaria ocasionada, las empresas se vieron forzadas a buscar adaptarse al nuevo escenario para poder subsistir, pues se encontraron frente a modalidades nuevas de trabajo, reducción de jornadas, de personal y en algunos casos cierres parciales o totales.

Estos cambios si bien fueron duros y afectaron a todas las organizaciones, el impacto no fue el igual, las empresas que se encontraban involucradas de alguna manera en el mundo digital, pudieron adaptarse más

fácilmente a ofertar sus productos y servicios de manera virtual; lo que en la actualidad ya se ha convertido en una realidad cotidiana (Ramírez-Rojas, 2018; Zúñiga et al., 2020; Gamboa-Salinas, Mancheno-Saá y Hurtado-Yugcha, 2023).

Los países de economías emergentes suelen encontrarse afectados en mayor proporción por las crisis de cualquier tipo, esto conlleva que las empresas que se desarrollan en estos contextos tengan aún más desafíos que sortear para poder mantenerse en el mercado y ser consideradas exitosas. Ecuador es una de las economías emergentes de Latinoamérica que fue más afectada en la pandemia del Covid-19; conforme con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020), la reducción de empleo era una de las amenazas más grandes que el país debía afrontar junto con el costo social que la enfermedad generaba.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2022), la tasa a nivel nacional de desempleo en el país para el

2021 fue de 5,2%, cuando en el año 2019 se encontró un punto más abajo 4,2%; y en el año 2020 alcanzó el 13,3% (INEC, 2020).

Se ha demostrado en estudios previos, cómo las organizaciones privadas y públicas tienen un impacto significativo en la economía de los países, por esta razón al medir el desempleo o la calidad de empleo presente en cada Estado se puede tener una referencia de su situación financiera (Ramírez-Rojas, 2018; Ascón, Argibay y León, 2021; Samán et al., 2022). Al referirse a las empresas, también, se debe recordar que son organismos conformados por personas que tienen un fin en común (Rizzuto y Ast, 2009) lideradas por personas que marcan el ritmo del trabajo (Barragán, González y Ortiz, 2020), afectando el clima presente dentro de la empresa y como consecuencia el nivel de bienestar en cada empleado (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996; Guerrero-Bejarano et al., 2021; Cordero-Beltrán, 2023).

Actualmente, los recursos humanos que dirigen las organizaciones deben contar con habilidades que permitan obtener una gestión eficiente y proactiva. Estas habilidades con las que cuenta cada jefe o gerente para manejar sus recursos de todo tipo, humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, son vitales para que la empresa pueda crecer y mantenerse en el mercado, en cualquier momento y mucho más en épocas de crisis (Miranda, 2018; Guerrero-Bejarano et al., 2021; Melara, 2023).

De acuerdo con Katz (1974), las habilidades gerenciales se clasifican en tres tipos y son utilizadas por los jefes de acuerdo a su posición jerárquica, es decir, que una persona que ocupa una gerencia de primera línea, no utilizará en el mismo porcentaje las mismas habilidades que un gerente de nivel intermedio o de nivel alto.

Las habilidades técnicas, se definen como el conocimiento de las tareas, es decir el manejo operativo o técnico del quehacer en la empresa; las habilidades interpersonales, son aquellas que permiten a las personas relacionarse con otras, manejar sus emociones, de tal forma que pueden comunicarse apropiadamente con sus pares, supervisores

y supervisados; mientras que, Katz (1974) define las habilidades conceptuales que están relacionadas con el pensamiento crítico y el conocimiento que las personas deben aplicar para tomar las decisiones que guiarán el rumbo de la organización.

Para Katz (1974), los gerentes de nivel alto necesitan más habilidades conceptuales que técnicas, debido a su condición de estrategas; mientras que, los gerentes de nivel intermedio deben traducir mensajes de sus superiores a sus subordinados todo el tiempo, lo que los obliga a utilizar mucho más sus habilidades interpersonales.

Las empresas actuales, sin importar su actividad, tipo o tamaño, se encuentran organizadas generalmente de acuerdo a una estructura que permite conocer niveles de jerarquía y las distintas funciones que cada miembro de la organización debe cumplir con el fin en común establecido; las funciones administrativas, determinan también estas funciones y la estructura de la institución (Stoner et al., 1996; Newton, 2001; Rizzuto y Ast, 2009; Pozo et al., 2020).

A partir de estas ideas y como consecuencia de los cambios que se han producido, las habilidades gerenciales han cobrado mayor importancia; los líderes empresariales deben estar a la altura de los nuevos desafíos y adaptar la forma en la que gestionan los recursos (Lagunas-Lagunas y Millán-García, 2020; Pozo et al., 2020; Cordero, 2023). Entender los distintos escenarios y contextos a los que se deben enfrentar, comprendiendo las formas en las que deben vincular sus conocimientos y experiencia frente a cada escenario (Ferreira, Robertson y Pitt, 2023; Newton, 2001). En este sentido, el presente estudio tuvo como finalidad adaptar y validar el instrumento de habilidades gerenciales propuesto en el 2019, desde la perspectiva de los subordinados.

1. Habilidades gerenciales: Revisión de literatura

Katz (1974), define que los trabajadores

deben ser seleccionados enfocados en un perfil, que posea las cualidades, rasgos, conocimiento académico, necesarios para cumplir con sus funciones; por esto dentro de su teoría definió tres dimensiones para las habilidades gerenciales, es decir, las capacidades que los gerentes deben poseer para poder cumplir con sus tareas.

En primer lugar, se encuentran las Habilidades técnicas, que contienen el conocimiento del trabajo, saber analizar y utilizar las distintas herramientas o instrumentos para el desarrollo operativo del negocio. En segundo lugar, se encuentran las humanas, que se definen como la capacidad de relacionarse con otras personas, miembros de la organización, el saber reconocer las características distintivas de los diferentes trabajadores para poder alcanzar el máximo rendimiento de ellos, a través de la comunicación asertiva, generando trabajo colaborativo y mayor compromiso de los empleados hacia la organización.

Finalmente, se encuentran las habilidades conceptuales, que son vitales para guiar a la empresa, es decir es aquella capacidad que permite al gerente tomar decisiones, lo que implica tener visión de la empresa de una manera holística, entendiendo el sistema organizacional como un todo, y cómo las decisiones que se puedan tomar afectarán su futuro (Carhuancho et al., 2019; Melara, 2023).

Para Melara (2023), el modelo de Katz permite definir la evolución de un gerente en la medida que puede ir cambiando de posiciones jerárquicas en su desarrollo profesional, debido a que en cada posición se necesitan las distintas habilidades determinadas en el modelo en diferentes medidas.

Por su parte, Reh (2019) sostiene que las habilidades gerenciales deben ser desarrolladas y que de esto depende el éxito de una persona como gerente, hace mención a una pirámide de habilidades de gestión o *management skills pyramid*, conformada por cuatro niveles, donde se encuentran las habilidades básicas en la base, que se encierran en las funciones básicas de la administración: Planeamiento,

organización, dirección y control, que resultan esenciales para cualquier gerente.

En el segundo nivel de la pirámide, se encuentran las habilidades blandas o *soft skills* que permiten desarrollar un correcto estilo de liderazgo dentro de la empresa; y, en tercer lugar, se encuentra el desarrollo personal, que está compuesto por la capacidad de auto motivarse y el involucramiento en cada tarea, con el fin de manejar de manera efectiva el tiempo o *time management*.

El cuarto nivel, se considera el más complejo y es denominado liderazgo, lo que implica poder definir el rumbo de la empresa alineados a la estructura estratégica organizacional, es decir la misión, visión y valores corporativos; llevando al recurso humano a alcanzar este objetivo general. De acuerdo con Naranjo (2015); y, Tito et al. (2020), todos los gerentes deben estar en constante interacción con sus empleados, animándolos a hacer su mayor esfuerzo y cooperando con el equipo que dirige.

Además de las habilidades gerenciales, es necesario que los gerentes tengan clara la necesidad de ser eficaces en su gestión; generalmente, los desempeños de las empresas es la forma en la que son medidos los administradores, por lo que la manera en la que gestionan los recursos financieros, tecnológicos y humanos para la consecución de los objetivos de la empresa, serán observados para su evaluación como gerentes (Ascón et al., 2021). Otros autores, han discutido la importancia de la instrucción académica para el desarrollo de estas habilidades, lo que podría significar que los gerentes que cuenten con estudios de pregrado o posgrado en el área administrativa podrían tener mayor éxito en su gestión (Shuayto, 2013; Patrón, Pérez y González, 2015).

Carhuancho et al. (2019), realizaron un estudio que tuvo como objetivo desarrollar un instrumento para medir las habilidades gerenciales a partir de la teoría de Katz, es decir definieron las tres dimensiones: Habilidades técnicas, humanas y conceptuales al desarrollar las preguntas, resultando 31 que fueron validadas de manera estadística,

es una auto evaluación, es decir que los jefes responden el instrumento desde su percepción sobre sus habilidades gerenciales. Los autores definieron los siguientes indicadores para cada dimensión: Para las habilidades técnicas, se establecieron *software*, idioma y negociación; para las humanas, autocontrol, autoconfianza, equilibrio emocional y empatía; finalmente, para las habilidades conceptuales, desarrollo de nuevos conceptos y resolución de problemas.

De acuerdo con Calvano (2019), las habilidades gerenciales se combinan con los niveles jerárquicos para la ejecución de las funciones administrativas, buscando crear un ambiente de colaboración para garantizar la eficacia en los resultados organizacionales. Miranda (2018), afirma que cualquier decisión de los gerentes tiene impacto financiero en la organización, por lo que sus capacidades son esenciales para la supervivencia de estas. Patrón et al. (2015), afirmaron que el desarrollo personal de los gerentes complementa el profesional. Por su parte, Ibarra-Morales et al. (2023) evidenciaron que el nivel de desarrollo e impacto de las habilidades gerenciales son afectadas por el tamaño de la empresa y el tiempo que el jefe ha desempeñado su función.

Actualmente, se discute la importancia de las habilidades blandas de los gerentes para el manejo de situaciones de crisis dentro de las organizaciones, entendiendo que, estas suelen ser más difíciles de aprender porque están relacionadas con la personalidad y temperamento del individuo; pero son vitales para poder hacer frente a los cambios (Achaya, 2020; Ferreira et al., 2023).

También se ha estudiado qué tipos de habilidades técnicas son necesarias, en un mercado cada vez más digitalizado (Agrawal et al., 2020), comprobándose que las habilidades conceptuales traducidas en un liderazgo estratégico y el conocimiento para emprender, influyen positivamente en el desempeño de las empresas (Negeri, Wakjira, y Kant, 2023; Ogutu et al., 2023; Turyadi et al., 2023).

Las habilidades gerenciales han sido medidas previamente en algunos estudios (Useche, Giler y Guerrero, 2019; Barragán

et al., 2020; Suaza, 2021; Gamboa-Salinas et al., 2023; Ibarra-Morales et al., 2023); pero en general los instrumentos que se utilizan, al igual que el diseñado por Carhuacho et al. (2019), suelen medir el constructo desde la perspectiva del gerente. En función de ello, se formula un cuestionario con 31 ítems que responden a las tres dimensiones definidas por Katz, con una escala de Likert de 5 puntos, que permite al supervisado definir la frecuencia con la que su jefe practica cada una de las habilidades definidas de manera teórica.

2. Metodología

La metodología de investigación fue de tipo transversal no experimental, y se utilizaron fuentes de datos primarias. Los encuestados, fueron profesionales que laboran en empresas ecuatorianas de servicios. Las encuestas estuvieron aplicadas a los empleados de cada una de estas empresas. El instrumento fue validado por expertos académicos y profesionales (Carhuacho et al., 2019). A quienes aceptaron participar en el estudio, se les hizo llegar una versión en línea de los cuestionarios a través del área de recursos humanos, para que sea aplicada a todos los empleados, recibiendo un total de 482 encuestas válidas.

El proceso de validación se desarrolló a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), el cual se compone de las siguientes etapas: (a) Identificación del modelo, (b) ajuste del modelo, (c) validez convergente, y (d) validez discriminante. El análisis factorial confirmatorio debe aplicarse para instrumentos de medida que han sido completamente desarrollados y cuya estructura factorial ha sido validada (Byrne, 2009); para lo cual, es necesario definir el modelo de medida puro, especificando los indicadores observables de las variables latentes y la covarianza entre estas variables (Kline, 2023).

El instrumento sometido a prueba consta de 31 preguntas agrupadas en 9 constructos que evalúan las siguientes habilidades:

a. Habilidades técnicas (HT):

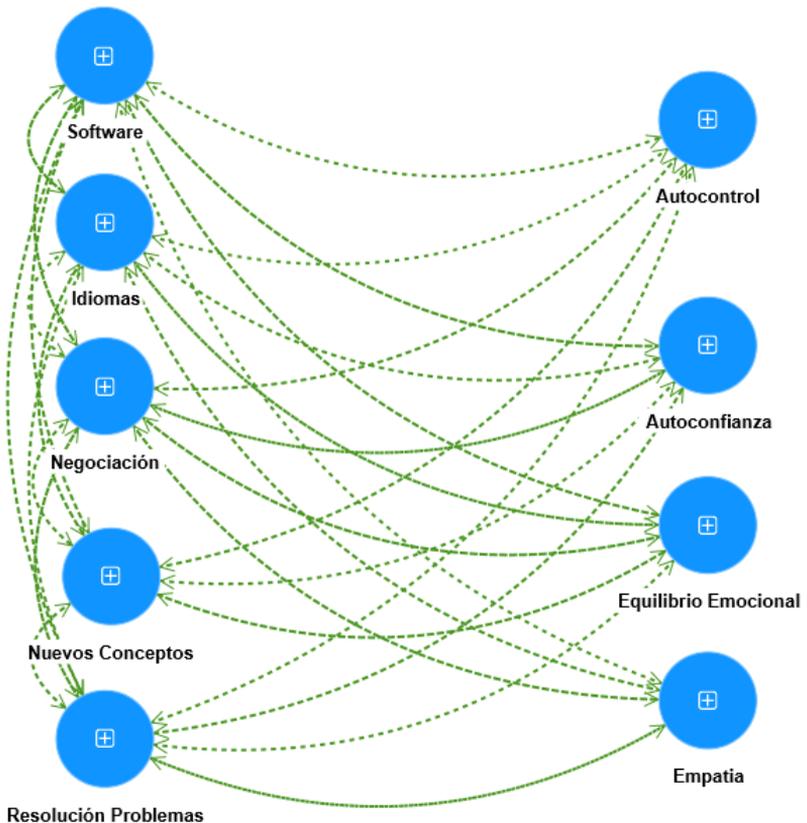
Integrada en las siguientes variables latentes:
a) *Software*, ítems 1 al 4; b) *Idioma*, ítems 5 al 6; c) *Negociación y decisiones*, ítems 7 al 10.

b. Habilidades de trato personal (HP):
Constituida por 11 ítems, distribuidos en tres indicadores: a) *Autocontrol*, ítems 11 al 14; b) *Autoconfianza*, ítems 15 al 16; c) *Equilibrio emocional*, ítems 17 al 18; d) *Empatía*, ítems

19 al 21.

c. Habilidades conceptuales (HC):
Conformada por 10 ítems, distribuidos en dos indicadores: a) *Desarrollo de nuevos conceptos*, ítems 22 al 26; b) *Resolución de problemas*, ítems 27 al 31;

En la Figura I, se muestra el modelo analizado.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura I: Modelo de Medida analizado

3. Resultados y discusión

El primer análisis que se implementó es el estudio de la confiabilidad de una

escala, definida como la proporción de la varianza atribuible a la puntuación verdadera de la variable latente (DeVellis, 2003). Esta evaluación permitió determinar la consistencia

interna de las escalas y se realizó a través del cálculo el Alpha de Cronbach, un coeficiente que, de acuerdo a Ajzen (2007), debe ser mayor o igual a 0.7 para considerar una escala confiable.

Además, se calculó el índice de confiabilidad compuesto, el cual refleja la relación entre la varianza explicada y la varianza total (Kline, 2023). Los índices obtenidos

de cada uno de los subconstructos fueron mayores a 0.7 por lo que se puede concluir que las escalas son confiables. Únicamente el constructo Equilibrio Emocional presenta un Alpha de Cronbach con un valor inferior a 0.7 (ver Tabla 1), por lo que se puede considerar un componente con fiabilidad no aceptable.

Tabla 1
Análisis de Confiabilidad de las escalas

	Alpha de Cronbach	Índice de Confiabilidad Compuesta	(AVE)
Autoconfianza	0.943	0.943	0.891
Autocontrol	0.959	0.959	0.855
Empatía	0.921	0.923	0.799
Equilibrio Emocional	0.507	0.509	0.344
Idiomas	0.951	0.952	0.908
Negociación	0.878	0.855	0.611
Nuevos Conceptos	0.956	0.939	0.754
Resolución Problemas	0.923	0.860	0.594
Software	0.886	0.882	0.650

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.1. Validez convergente y discriminante

La validez convergente se evaluó a través del análisis del valor de la Varianza Promedio Extraída (AVE por sus siglas en inglés). Un valor de AVE de 0.50 o mayor significa que, en promedio, el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores, cumpliendo así el criterio de validez convergente. En la Tabla 1, se muestran los valores obtenidos, lo que permite concluir que se cumple con este criterio en todos los constructos a excepción de la variable Equilibrio Emocional (0.344), que muestra un valor inferior al mínimo requerido.

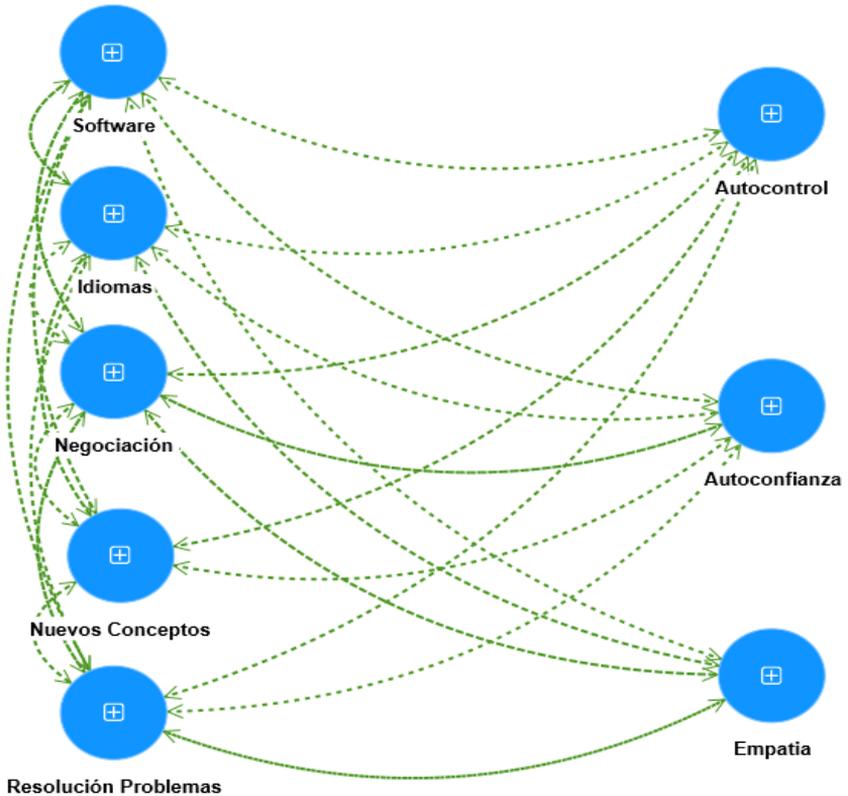
La validez discriminante del modelo de medida fue evaluada utilizando el

procedimiento propuesto por Hair et al. (2017), a través del criterio de Fornell-Larcker, que menciona que, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor que la correlación más alta del constructo con cualquier otro constructo en el modelo (esta noción es idéntica a comparar el AVE con las correlaciones al cuadrado entre los constructos).

La revisión de los resultados permitió evidenciar que no se cumple el criterio de validez discriminante entre las variables “Equilibrio Emocional” y “Empatía”. Estos resultados, al ser analizados con los resultados de confiabilidad y validez convergente del constructo “Equilibrio Emocional”, llevaron a los investigadores a realizar un análisis minucioso de las preguntas utilizadas para

medir estas variables y se evidenció que los ítems utilizados para medir el equilibrio emocional, guardan estrecha relación con los empleados para evaluar la empatía, lo que sugiere que se deben unificar estas

preguntas en un solo constructo, siguiendo las recomendaciones establecidas por Byrne (2009) para estos casos. La Figura II, muestra el nuevo modelo a analizar:



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura II: Nuevo Modelo de Medida a analizar

La Tabla 2, muestra los resultados del análisis de confiabilidad y AVE para el nuevo modelo, evidenciando que se cumplen con los umbrales mínimos requeridos para

concluir que los constructos son confiables (Alpha de Cronbach e Índice de Confiabilidad Compuesto mayor a 0.7) y cumplen el criterio de validez convergente (AVE mayor a 0.5).

Tabla 2
Análisis de Confiabilidad de las escalas del Segundo modelo

	Alpha de Cronbach	Índice de Confiabilidad Compuesta	(AVE)
Autoconfianza	0.943	0.943	0.891
Autocontrol	0.959	0.959	0.855
Empatía	0.875	0.888	0.639
Idiomas	0.951	0.954	0.912
Negociación	0.878	0.865	0.628
Nuevos Conceptos	0.956	0.947	0.781
Resolución Problemas	0.923	0.863	0.599
Software	0.886	0.886	0.659

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Además, la Tabla 3 muestra los resultados de la evaluación del criterio de Fornell-Larcker con la raíz cuadrada del AVE de los constructos en la diagonal y las correlaciones entre los constructos en la posición fuera de la diagonal. En general se evidencia que, las raíces cuadradas de los AVE

son más altas que las correlaciones de estos constructos con otras variables latentes, lo que indica que todos los constructos son medidas válidas únicas de los conceptos, por lo que se cumple el criterio de validez discriminante en el segundo modelo.

Tabla 3
Análisis de Validez Discriminante del Segundo modelo

	Autoconfianza	Autocontrol	Empatía	Idiomas	Negociación	Nuevos Conceptos	Resolución Problemas	Software
Autoconfianza	0.944							
Autocontrol		0.925						
Empatía			0.800					
Idiomas	0.451	0.314	0.216	0.955				
Negociación	0.784	0.343	0.107	0.686	0.792			
Nuevos Conceptos	0.220	0.658		0.421	0.557	0.884		
Resolución Problemas	0.394	0.520	0.469	0.356	0.549	0.663	0.774	
Software	0.149	0.718	0.105	0.606	0.615	0.690	0.531	0.812

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito analizar y validar el instrumento de medición de Habilidades Gerenciales propuesto por Carhuancho et al. (2019), adaptando las

preguntas para que este pueda ser contestado por los empleados en lugar de los gerentes, a través de la aplicación de un análisis factorial confirmatorio, fue posible evaluar la validez de cada uno de los constructos de este modelo de medida, así como la confiabilidad de las escalas

de medida. Los resultados evidenciaron que el modelo original, no cumple con los criterios de validez convergente y discriminante, así como de confiabilidad, para la variable latente Equilibrio Emocional, por lo que, al realizar un análisis más exhaustivo de los ítems que medían esta variable, fue posible identificar similitudes con el constructo de Empatía.

Con base en estos hallazgos, y siguiendo los criterios de los autores revisados, se unificaron los ítems en un solo constructo de Empatía, generando así un nuevo modelo que cumplió con todos los criterios de validez y confiabilidad implementados, concluyendo así que, dentro de las habilidades de trato personal, se deben unificar los ítems de equilibrio personal y empatía, en un solo constructo. En este caso, los ítems fueron cargados al constructo Empatía.

Además, la validez convergente demostrada en todos los demás constructos, permite concluir que los ítems utilizados, miden de forma confiable las variables latentes subyacentes. Así mismo, la validez discriminante corroborada, admite concluir que cada uno de los constructos no están correlacionados y son conceptos diferentes que, en su conjunto, permiten obtener una evaluación integral de las habilidades gerenciales.

Se recomienda, utilizar este instrumento adaptado para relacionarlo con otras variables que también sean medidas desde la perspectiva del trabajador, para poder confirmar si las habilidades de los gerentes influyen en otros aspectos del desarrollo de los empleados, como su perspectiva de bienestar dentro de la empresa o su nivel de compromiso organizacional.

Referencias bibliográficas

- Achaya, P. (August 6, 2020). How the new normal is shaping the future of talent. *People Matters*. <https://www.peoplemattersglobal.com/article/strategic-hr/how-the-new-normal-is-shaping-the-future-of-talent-26564>
- Agrawal, S., De Smet, A., Poplawski, P., y Reich, A. (February 12, 2020). Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps. *McKinsey and Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>
- Ajzen, I. (2007). Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and methodological considerations. *Récupéré le*, 18.
- Ascón, J. E., Argibay, A., y León, C. (2021). Proposal of the management skills pyramid for the tourism graduate according to his administrative level. *Revista Turismo Estudios & Prácticas*, 10(1), 1-19. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/557/532>
- Barragán, C. A., González, A. D. C., y Ortiz, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI, 26(E-2), 113-126. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34117>
- Byrne, B. M. (2009). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Taylor and Francis Group.
- Calvano, J. (22 de marzo de 2019). Las organizaciones. La empresa. Su administración. *Blog Administración Gerencial*. <https://josecalvanoag.home.blog/2019/03/22/las-organizaciones-la-empresa-su-administracion/>
- Carhuancho, I. M., Sichei, L. G., Nolzaco, F. A., y De la Torre, J. A. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, 4(3), 1-12.

- <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013>
- Cordero-Beltrán, I. (2023). Adquisición y mantenimiento de liderazgo: Un análisis experimental. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-8), 377-390. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40960>
- DeVilles, R. F. (2003). *Scale development: Theory and application*. Sage Publication
- Ferreira, C., Robertson, J., y Pitt, L. (2023). Business (un) usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 39-47. <https://doi.org/10.1002/tic.22276>
- Gamboa-Salinas, J. M., Mancheno-Saá, M. J., y Hurtado-Yugcha, J. D. P. (2023). Competencias gerenciales y transición digital para mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>
- Guerrero-Bejarano, M. A., Manosalvas-Vaca, C., Salvador-García, C. R., Carhuanchu-Mendoza, I. M., Maino, A. A., y Silva, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234-265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., y Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDSA.2017.087624>
- Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz, I. C., y Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 360-376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), mayo-junio 2020*. Boletín Técnico, No.1-2020. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/ENEMDU telefonica/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20 telefonica.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), anual 2021*. Boletín Técnico, No.5-2022. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Anual-2021/Boletin%20tecnico%20anual%20 enero-diciembre%202021.pdf>
- Katz, R. L. (September, 1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5). <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Lagunas-Lagunas, D. J., y Millán-García, C. H. (2020). Reflexiones sobre el turismo post covid-19. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 9(1), 10-15. <https://doi.org/10.38017/23228040.652>
- Melara, M. (6 de marzo de 2023). 3 habilidades esenciales del perfil de un administrador. *Soyadministrador.net*. <https://soyadministrador.net/perfil-de-un-administrador/>
- Miranda, P. (31 de enero de 2018). Los distintos niveles de gestión en las empresas. *IberoChile*. <http://www.>

- iberochile.com/los-distintos-niveles-gestion-las-empresas/
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703>
- Negeri, D. D., Wakjira, G. G., y Kant, S. (2023). Meta analysis of entrepreneurial skill and motivation on business performance: Mediating role of strategic leadership in Sme sector of Ethiopia. *International Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 13-25. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.545>
- Newton, K. (2001). *Management skills for small business*. Report submitted to Small Business Policy Branch, Industry Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/siTe/061.nsf/vwapi/mngtsklls_e.pdf/\\$FILE/mngtsklls_e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/siTe/061.nsf/vwapi/mngtsklls_e.pdf/$FILE/mngtsklls_e.pdf)
- Ogutu, H., Collins, G. F., Bujdosó Z., Andrea, B., Fekete-Farkas, M., y Dénes, L. (2023). Theoretical nexus of knowledge management and tourism business enterprise competitiveness: An integrated overview. *Sustainability*, 15(3), 1948. <https://doi.org/10.3390/su15031948>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2020). *Impacto Social del COVID-19 en Ecuador: Desafíos y respuestas. Making Development Happen, 4*. <https://www.oecd.org/dev/Impacto-social-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Patrón, R. M., Pérez, C. A., y González, E. (2015). Competencias directivas más valoradas por el sector turístico. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(3), 1-15. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/226>
- Pozo, C., Ruiz, J. L., Vigo, E. R., y Flores, F. (2020). Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1095-1113. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33184>
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29.
- Reh, F. J. (03 de junio de 2019). Understanding the Management Skills Pyramid. [Liveabout.com](https://www.liveabout.com). <https://www.liveabout.com/management-skills-pyramid-2275888>
- Rizzuto, D., y Ast, F. (2009). Introducción al management y la estrategia. En Master en Negocios. *Estrategia: Del análisis a la implementación, para que la estrategia no quede guardada en el cajón* (pp. 11-34). https://www.researchgate.net/publication/258021652_Introduccion_al_management_y_la_estrategia
- Samán, S. N., Mendoza, W. I., Miranda, M. D. P., y Esparza, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>
- Shuayto, N. (2013). Management skills desired by business school deans and employers: An empirical investigation. *Business Education & Accreditation*, 5(2), 93-105. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/beaccr/bea-v5n2-2013/BEA-V5N2-2013-8.pdf>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Suaza, J. O. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad

- de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(E-6), 592-606. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>
- Tito, J. V., Ogosi, J. A., Franco, J. L., y Vértiz, J. J. (2020). Comportamiento del gerente como líder: Una visión estratégica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1234-1245. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33199>
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., y Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(2), 1671-1677. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2001>
- Useche, M. C., Giler, M., y Guerrero, L. J. (2019). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 173-185. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27308>
- Zúñiga, L. M., Restrepo, L. C., Osorio, R. C., Buendía, J. C., y Muñoz, H. (2020). La Economía Global en tiempo de crisis del covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 33. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p33>